

Sari Nira

Muutoshallinnan prosessin kehittäminen

Case: Rajavartiolaitoksen taloushallinnon keskittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

5.5.2016

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Sari Nira Muutoshallinnan prosessin kehittäminen, Case: Rajavartiola- toksen taloushallinnon keskittäminen 50 sivua + 3 liitettä 6.5.2016
Tutkinto	Tradenomi YAMK
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Talousjohtaminen
Ohjaaja(t)	Hanna Erkko, lehtori Tiina Lundgren, talouspäälikkö
<p>Suomen valtion julkisen talouden velkaantuminen ja valtion budjettitalouden alijäämä aiheutti säästö- ja sopeuttamisvaatimuksia Rajavartiolaitykselle. Asetetut säästövaatimukset olivat 28 miljoonaa euroa, mikä tarkoittaa noin 300 henkilötyövuoden vähennystä.</p> <p>Rajavartiolaityksen hallinto- ja tukipalvelut keskitettiin Rajavartiolaityksen esikunnan joh- toon 1.1.2014. Muutos koski arviolta 250 henkilön tehtävien muuttumista. Teknisten- sekä henkilöstö- ja taloushallinnon tukipalveluiden uudistamisella tavoiteltiin noin 20 henkilötyö- vuoden säästöä vuoteen 2017 mennessä luonnollista poistumaa hyödyntäen. Pidemmällä aikavälillä säästön arvioidaan olevan 60 henkilötyövuotta, mikä tarkoittaa 1,1 miljoonan euron säästöä.</p> <p>Tämän toimintatutkimuksen tutkimusongelmana oli, millaista on hyvä muutoksenhallinta Rajavartiolaityksessä. Tarkoituksena oli kehittää muutoshallinnan toimintamallia ja kehit- tämishankkeeksi valittiin Rajavartiolaityksen taloushallinnon keskittäminen.</p> <p>Viitekehyksenä oli muutosjohtaminen. Tutkimusmenetelmänä oli teemahaastattelu, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna. Toisena tutkimusmenetelmänä oli kyselytutkimus, jonka teemoina olivat muutoksen onnistuminen, muutokseen osallistuminen, valmistelun aikatau- lu, henkilöstöasiat, viestintä muutoksessa ja tuntemukset muutoksesta.</p> <p>Muutosjohtamisen mallien sekä haastattelun ja kyselytutkimuksen kautta kehitettiin Raja- vartiolaityksen muutoshallinnan prosessia ja ehdotettiin uutta toimintamallia. Toisena tut- kimustyön tuloksena oli, että Rajavartiolaityksen taloushallinnon tehtäviä tulisi tarkastella tietyiltä osilta uudelleen.</p>	
Avainsanat	Muutosjohtaminen, keskittäminen, taloushallinto

Author(s) Title Number of Pages Date	Sari Nira Developing Change Management process - Case: Centralization of financial management of the Border Guard 50 pages + 3 appendices 6 May 2016
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Tiina Lundgren, Financial Manager Hanna Erkko, Lecturer
<p>The Border Guard has to adapt its functions because of the public debt in Finland and the state budget deficit. Saving requirements to Border Guard was EUR 28 million, which means a deduction about 300 person-years.</p> <p>The Border Guard administrative and support services were centralized on 1.1.2014. The change affected an estimated 250 persons. The goal for centralization of administrative and support services was to save about 20 person-years by 2017, taking advantage of natural attrition. In the longer term, savings are estimated at 60 person-years, which means savings of 1.1 million euros.</p> <p>The research problem of this action research was to find out what the nature of good change management in the Border Guard was. The aim was to develop a change management approach. The centralization of the financial management in the Border Guard were chosen as the target for the development project.</p> <p>The theoretical framework of the study was change management. The research method was theme interviews, which were carried out as a group interview. In addition, a survey was carried out that focused on the success of change, participation in change, timetable, human resources, communication and feelings.</p> <p>Change management models, interviews and a survey helped to develop a change management process for the Border Guard. Another result of the research was that some parts of the financial management tasks of the Border Guard should be reviewed.</p>	
Keywords	Change management, centralism, financial management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Rajavartiolaitos	3
2	Tutkimuksen tavoite ja menetelmät	4
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	4
2.2	Tutkimusmenetelmät	5
2.2.1	Kehittämishankkeen menetelmät	7
2.3	Mittarit	8
3	Viitekehys: Muutosjohtaminen ja -prosessi	8
3.1	Kahdeksanvaiheinen suurten muutosten prosessi	9
3.2	Muutoksen johtajan seitsemän taitoa	13
3.3	Muutosympyrä	15
3.4	Muutoksen johtamisen neljä vaihetta	16
3.5	Toimintojen keskittäminen	16
3.5.1	Viestintä	18
3.5.2	Henkilöstöhallinto	19
3.5.3	Projektisuunnitelma	20
3.6	Muutosvastarinta	21
3.7	Palkitseminen	22
3.8	Yhteenvedo muutosjohtamisen malleista	22
4	Muutosprosessin eteneminen ja analysointi	23
4.1	Nykytilan analyysi	24
4.1.1	Vahvuudet	25
4.1.2	Heikkoudet	26
4.1.3	Uhkat	26
4.1.4	Mahdollisuudet	27
4.2	Henkilöstöhallinto	28
4.2.1	Koulutus	29
4.3	Teemahaastattelu muutoshallinnan malleista ja muutoksesta	29
4.3.1	Teemahaastattelu malleista	30
4.3.2	Teemahaastattelu muutoksen onnistumisesta	33
4.4	Muutosjohtaminen -kyselyn tulokset	35
5	Kehittämishankkeen tulokset ja kehittämis ehdotukset	42

5.1 Validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi	47
Lähteet	49
Liitteet	
Liite 1. Taloushallinnon keskittämisen tilanteenseuranta, 31.12.2013	
Liite 2. Kyselylomakkeen saatekirje	
Liite 3. Muutosjohtaminen -kyselylomake	

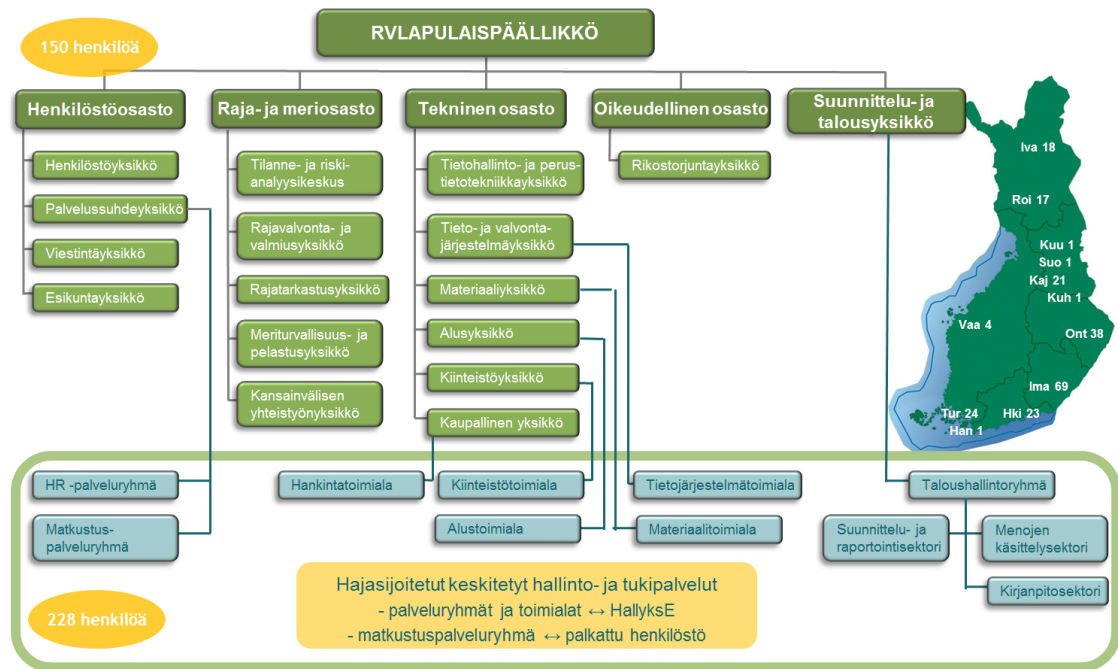
1 Johdanto

Suomen valtion julkisen talouden merkittävä velkaantuminen ja valtion budjettitalouden alijäämä näkyy valtion virastoissa ja laitoksissa vaadittuna säästö- ja sopeuttamisvaatimuksina. Rajavartiolaitos on julkishallinnon organisaationa riippuvainen talousarviomäärärahasta ja hallituksen säästövaateista.

Rajavartiolaitos on onnistunut aina vastaamaan valtion säästötavoitteisiin ilman, että henkilöstöä on tarvinnut irtisanoa. Hallintoa on kevennetty yhdistämällä hallintoyksiköitä, poistamalla välijohtoportaita ja lakkauttamalla asemia. Vuonna 2012 alkaneet sopeuttamistoimet sisälsivät muun muassa hallinnon tehostamis- ja keventämistoimenpiteinä keskitettyjen teknisten- sekä henkilöstö- ja taloushallinnon palveluiden perustamisen. Tukipalvelut ml. taloushallinto keskitettiin Rajavartiolaitoksen esikunnan johtoon 1.1.2014.

Rajavartiolaitoksen toimintamenomääräraha vuonna 2015 oli noin 232 miljoonaa euroa. Rajavartiolaitoksen määrärahoista noin 70 % menee henkilöstökuluihin. (Rajavartiolaitos 2016d, 32, 36.) Tehtävien keskittämisen taustalla olivat siis Rajavartiolaitokselle kohdistetut sopeuttamistoimet, joiden tarkoituksena oli löytää säästöjä 28 miljoonan euron edestä. Sopeuttamistoimet tarkoittivat Rajavartiolaitoksen henkilöstön vähennystä noin 300 henkilötyövuodella. Suurin osa vähennyksestä kohdistuu operatiiviseen henkilöstöön kuitenkin siten, että voimavarat turvataan operatiivisissa tehtävissä ja painopistealueilla. Rajavartiolaitoksen strategian 2022 (Rajavartiolaitos 2016a, 7) mukaan pääpaino operatiivisissa toimissa on kaakkoisrajalla, Suomenlahden alueella ja pohjoisen Itämeren alueella.

Rajavartiolaitoksen säästötoimet koskivat laajasti Rajavartiolaitoksen henkilöstöä. Hallinto- ja tukipalveluiden muutos koski arviolta 250 henkilön tehtävien muuttumista. Teknisten- sekä henkilöstö- ja taloushallinnon tukipalveluiden uudistamisella tavoitellaan noin 20 henkilötyövuoden säästöä vuoteen 2017 mennessä luonnollista poistumaa hyödyntäen. Pidemmällä aikavälillä säästön arvioidaan olevan 60 henkilötyövuotta, mikä tarkoittaa 1,1 miljoonan euron säästöä. (Lundgren 2016b). Noin 230 virkamiestä siirtyi keskitettyjen tukipalvelujen alaisuuteen. Operatiivisten hallintoyksiköiden henkilöstömäärä pieneni, kun vastaavasti Rajavartiolaitoksen esikunnan kasvoi.



Kuvio 1. Rajavartiolaitoksen esikunta ja Rajavartiolaitoksen keskitetyt palvelut. (Rajavartiolaitos 2015).

Kuviossa 1 on esitetty Rajavartiolaitoksen esikunnan organisaatiokaavio keskittämisen jälkeen. Ennen keskittämistä Rajavartiolaitoksen esikunta oli organisaatiokuvan yläosa (vihreät laatikot) ja koko henkilöstö sijoittui Helsinkiin. Keskittämisen myötä esikunnan alaisuuteen liittyivät organisaatiokuvan alareunassa vihreällä reunalla rajatun alueen organisaation osat. Rajavartiolaitoksen esikunnan henkilöstön määrä kasvoi 150 hen- gestä noin 380 henkeen ja heidän fyysinen sijoituspaikkansa on ympäri Suomea.

Tämän toimintatutkimuksen tutkimusongelmana on, millaista on hyvä muutoksenhallin- ta Rajavartiolaitoksessa. Tarkoituksena on kehittää muutoshallinnan toimintamallia ja kehittämishankkeeksi on valittu Rajavartiolaitoksen hallinnon keskittäminen. Työ on rajattu koskemaan taloushallintoa, koska olin itse siinä työskentelyssä vahvasti muka- na. Opinnäytetyössä muutosjohtamisen teorioita verrataan tehtyyn muutokseen. Käy- tännön kokemuksesta ja malleista yhdistellään Rajavartiolaitoksen taloushallinnon muutosprosesseille kuvaus. Opinnäytetyössä verrataan toteutunutta muutosprosessia muutamaan kirjallisuuden esittelemään malliin.

Tutkimuksen toisessa luvussa käydään läpi tutkimusongelma- ja kysymykset, mittarit ja tutkimuksen tavoite. Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettinen viite- kehys, jonka pääpaino on muutosjohtamisessa ja organisaatioiden yhdistämisessä,

Hallintoyksiköissä oli yksi taloussuunnittelija (osa toimi taloustoimialajohtajina) sekä hallintoyksikön koosta riippuen erinäinen määrä laskujen asiattarkastajia, jotka käsittelivät laskuja kartoituksen mukaan 5-100 % työajastaan (Lundgren 2016b). Taloushallinnon yhdeksästä eri tekemisen tavasta siirryttiin yhteen yhtenäiseen tapaan. Tavoitteena oli taloushallinnon kustannusten vähentäminen tekemällä tehtävät tehokkaammin ja tuottavammin kokopäiväisesti taloustehtäviä tekevien henkilöiden toimesta. Kokopäiväisillä taloushallinnon asiantuntijoilla osaaminen ja työn laatu ovat parempia kuin sitä vain osittain tekevillä.

Rajavartiolaitoksessa oli jo aikaisemmassa organisaatiossa pääosin toimivat taloushallinnon järjestelyt, joten muutoksessa tuli huolehtia, että muutos ei vie huonompaan suuntaan. Kun päätös siirtymisestä tehtiin, valittiin osa-alueita vetämään tulevat sektorin johtajat. Toimin osana ohjaavaa ryhmää. Osallistuin nykytilan selvittämiseen, muutoksen suunnitteluun, kehittämiseen, toteuttamiseen, ohjeiden kirjoittamiseen ja oman tulevan sektorin ohjaamiseen. Aihe sopii hyvin toimintatutkimukseksi, koska itse tutkin ja vaikutin muutokseen. Muutoksen jälkeen voidaan todeta, että päästiinkö tavoitetilaan ja pitääkö muutoksen jälkeen jatkaa kehittämistä.

Kehitystyön yhtenä määräävänä tekijänä oli valtion yhteisen talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän, toimintatapojen ja seurantakohdemallin käyttöönotto. Tietojärjestelmää ja yhteisiä toimintatapoja kutsutaan nimellä KIEKU. Uusi toimintatapa ja taloushallinnon järjestelmä otettiin käyttöön opinnäytetyön tekemisen aikana. Itse KIEKUa ei käsitellä opinnäytetyössä.

2 Tutkimuksen tavoite ja menetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä mittarit. Luvussa esitellään valitut tutkimusmenetelmät ja perustellaan miksi ne on valittu.

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelma on, että millaista on hyvä muutoksenhallinta Rajavartiolaitoksessa sekä millainen muutoksenhallinnan malli sopii Rajavartiolaitokselle. Opinnäytetyössä pyritään rakentamaan toimiva muutoksenhallinnan toimintamalli. Muutosprosesseissa

on kyse ihmisten johtamisesta. Opinnäytetyössä on selvitetty kyselyn avulla, että miten muutos vaikutti ihmisiin. Tutkimusongelmaa selvitettiin alla lueteltujen kysymysten avulla.

- a) Miten keskitetty hallinto muutosprosessina kannattaa toteuttaa?
- b) Miten uusi toimintamalli vakiinnutetaan päivittäiseksi toiminnaksi?
- c) Millainen on toimiva muutoshallinnan malli Rajavartiolaikoksessa?
- d) Miten henkilöstö saadaan mukaan muutokseen?
- e) Missä vaiheissa muutosprosessista ja miten kannattaa viestiä?
- f) Missä vaiheessa muutosprosessia henkilöstö kannattaa kouluttaa?
- g) Kuinka paljon taloushallintohenkilöstö väheni?

Yllä mainitut kysymykset on valittu siksi, että tehty muutos on ollut iso ja sen toteutuksesta on hyvä ottaa oppia tulevaisuudessa. Kohdat a-f auttavat laatimaan toimintamallia tuleville muutoksille. Kohdat d-f ovat sellaisia asioita, joista muutoksen jälkeen on saatu palautetta, että ne eivät onnistuneet kaikilta osin. G-kohta on taloudellisesti tärkeä mittari ja säästöjen vuoksi muutosta ryhdyttiin tekemään.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivisten eli määrällisten menetelmien avulla saadaan pinnallista, mutta luotettavaa tietoa. Kvalitatiivisten eli laadullisten menetelmien avulla saadaan puolestaan syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa. (Alasuutari 1999, 231.) Tutkimustyön tiedonhankinnan välineenä on käytetty puolistrukturoitua kyselylomaketta ja teema-haastattelua, joka on toteutettu ryhmähaastatteluna. Menetelmien tarkoituksena on tähdätä informaation keräämiseen. Haastattelut jaotellaan kolmeen menetelmään. Näitä ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja avoin haastattelu. Menetelmiä voi käyttää myös kyselylomakkeissa. (Metsämuuronen 2008, 38, 40-41.)

Strukturoidussa haastattelussa kysymysten esittämisjärjestys on kaikille sama ja vastausvaihtoehdot on mietitty etukäteen. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat annettu ja ja niissä ei ole tulkinnan varaa. Strukturoitua haastattelua käytetään silloin, kun vastaajajoukko on melko yhtenäinen. Haastattelu on nopea ja sen tapahtumat tiedetään etukäteen. Myös tulokset ovat käytettävissä heti, kun ne ovat talletettu tietokoneelle. Strukturoidun haastattelun heikkoutena on jäykkyys. (Metsämuuronen 2008, 40-41.)

Puolistrukturoitu haastattelu sisältää sekä strukturoituja kysymyksiä että avoimia kysymyksiä tai kysymyksiä, jotka ovat esimerkiksi muotoa ”jos vastasit ei, niin miksi?”. Haastattelussa on ennalta valitut teemat, mutta kysymysten muoto ja esittämisjärjestys eivät ole niin tarkoin määritellyt kuin strukturoidussa haastattelussa. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on se, että esille voi nousta asioita, joita ei osattu täsmällisesti ajatella haastattelua suunniteltaessa. Menetelmä on joustava, mutta aineiston ja tulosten käsittelyyn kuluu strukturoitua haastattelua enemmän. (Metsämuuronen 2008, 41.)

Avoin haastattelu on lähellä keskustelua, sillä haastatteliija ei niin vahvasti ohjaa keskustelua. Avointa haastattelua käytetään esimerkiksi silloin, kun vastaajajoukko ei ole yhtenäinen, käsitellään menneisyyttä, haastateltavia on vähän tai aihe on arkaluontoinen. (Metsämuuronen 2008, 41.)

Teemahaastattelussa on etukäteen tiedossa haastattelun teemat ja aihealueet. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole suurta merkitystä. Teemahaastattelu on keskustelua, mutta ei arkista keskustelua. Keskustelulla on tarkoitus ja sen tulee pysyä haastattelijan hallinnassa toisin kuin avoimessa haastattelussa haastateltava voi viedä keskustelua eteenpäin. Teemahaastattelun etuna on, että haastateltavan henkilön ajatukset ja kokemukset tulevat aidosti esiin eivätkä etukäteen rajatut vastausvaihtoehdot ohjaa vastauksia. Teemahaastattelun heikkoutena on se, että haastateltavalla on mahdollista vaikuttaa keskustelun sisältöön vahvasti. Haastattelun rakenne tulee pitää hallussa, jottei tutkimustuloksena ole sekava joukko haastatteluja. Teemahaastattelu on vaativa ja siihen liittyvän asian osaaminen on haastattelijalle erittäin tärkeää. Haastateltavien valinta on tärkeää. (Eskola & Suoranta, 85-87; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 200-205.)

Ryhmähaastattelussa on kyse teemahaastattelusta. Ryhmähaastattelussa on mukana yhtä aikaa useampia haastateltavia. Ryhmähaastattelun etuna on ryhmän jäsenten välinen kommunikointi. Heidän vastaukset ja ajatukset ovat paremmin perusteltuja, kun mukana on muita osallistujia. Ryhmä voi myös samalla oikoa mahdollisia väärinymmärryksiä muiden vastauksista. Ryhmähaastattelun heikkoutena on se, että joku ryhmästä voi dominoida keskustelua ja joku jää syrjään. Jos ryhmässä on ryhmän jäsenten välillä kitkaa, niin tällä voi olla vaikutuksia haastattelun onnistumiseen ja kerättyyn tietoon. Toisena haasteena on, että aineiston käsittely on työlästä. (Eskola & Suoranta, 94-98; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 203-206.)

Havainnoinnissa tutkimuksen tekijä tarkkailee tutkimuksen kohdetta ja tekee muistiinpanoja havainnoistaan. Havainnoitsijan osallistumisen määrä tutkimukseen määrittelee havainnointien objektiivisuuden tason. Havainnoitsija voi toimia kokonaan ulkopuolise-
na tarkkailijana, osallistua vähän tai osallistua täydellisesti. Toimintatutkimuksessa ha-
vainnoitsija yleensä osallistuu toimintaan. (Metsämuuronen 2008, 42-43.)

Kyselytutkimuksella kerätään tietoa esimerkiksi ihmisten toiminnasta, mielipiteistä ja asenteista. Mittaus tapahtuu kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen riski on siinä, että kysyttiinkö sisällöllisesti oikeita kysymyksiä. Kyselylomake voi sisältää suljettuja ja avoimia kysymyksiä. Suljetuilla kysymyksillä saadaan selkeää numeerista tietoa, jota on helppo käsitellä. Avoimilla kysymyksillä puolestaan voidaan saada sellaista tietoa, joka suljetuilla vastausvaihtoehdoilla jäisi saamatta ja on tutkimukselle tärkeää tietoa. Aineiston analysoiminen on haastavampaa. Kyselylomake on hyvä testata ennen kuin sen julkaisee, jotta saadaan selville onko lomakkeessa riittävän selkeät ohjeet, onko lomakkeessa turhia kysymyksiä tai pitäisikö jotain muuta vielä kysyä. Kyselytutkimuk-
sen saatekirjeessä kerrotaan, mistä tutkimuksessa on kyse, kuka sen tekee ja mihin sitä käytetään sekä miten vastaajat on valittu. (Vehkalahti 2008, 11, 20, 24, 47-48.)

2.2.1 Kehittämishankkeen menetelmät

Muutosprosessin toteutumisen tutkimusmenetelmäksi valitsin puolistrukturoidun kysely-
lomakkeen sekä teemahaastattelun, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna. Tutkimuk-
sessani kvantitatiivisena menetelmänä on taloushallinnon tehtäviin käytetty työaika ja
henkilötyövuodet ennen ja jälkeen muutoksen. Kvalitatiivisena menetelmänä toimivat
puolistrukturoitu kyselylomake ja teemahaastattelu. Toimintatutkimuksessa tekijä on
sekä kohde että toteuttaja. Havainnointia tehtiin koko muutoksen ajan, mutta sitä ei
kirjattu lomakkeille. Havainnointi oli muutoksen seuranta arjessa.

Teemahaastattelun avulla sain ohjaavan ryhmän mielipiteet siitä, että mikä olisi heidän
mielestään toimiva malli toteuttaa muutosta jatkossa. He olivat mukana avainhenkilöinä
suunnittelemassa ja toteuttamassa muutosta, jolloin heille on syntynyt näkemys siitä,
että mikä toimi ja missä on parannettavaa. Koska muutosta tehdään aina yhdessä, niin
halusin selvittää nimettömällä kyselyllä taloushallintoryhmän henkilöstön näkemykset.
Kysely oli mielestäni haastattelua luotettavampi, koska nimettömään kyselyyn uskalle-
taan sanoa oma mielipide paremmin. Itse toimin osan kyselyyn vastanneiden esimie-
henä, niin en halunnut vaikuttaa läsnäolollani vastauksiin. Edellä mainitusta syystä en

siis tehnyt haastattelua. Haastattelulla olisin voinut saada paremman vastausprosentin. Teemahaastattelun tulokset esitellään luvussa 4.3.

Kolme taloushallinnon työntekijää arvioi ja testasi laadittua kyselylomaketta ennen kyselyn julkaisua. Testaajat eivät vastanneet varsinaisessa kyselyssä. Kyselylomakkeeseen lisättiin kolme kysymystä testauksen tuloksena. Kyselyn vastaajaksi valittiin ne henkilöt, jotka työskentelivät taloushallintoryhmässä 1.1.2014 ja ovat edelleen Rajavartiolaitoksen palveluksessa. Vastaajilla on kokemusta siitä, että miten muutos toteutettiin ja miltä se tuntui. Talouspäälikkö ja kaksi sektorin johtajaa eivät osallistuneet lomakekyselyyn vaan heitä haastateltiin ryhmänä. Tutkimuskyselyn tulokset esitellään luvussa 4.4.

2.3 Mittarit

Lähtötilanteessa jokaisen taloushallinnon osa-alueeseen käytetty henkilötyövuosien määrä on tiedossa. Keskittämisen myötä tavoitetilana on tehostaa toimintaa niin, että taloushallinnon henkilöstön eläköityessä ei kaikkien tilalle palkata uusia tekijöitä.

Arvio muutosprosessin sujuvuudesta ja toteutuneesta muutoksesta sekä sen onnistumisesta arvioidaan puolistrukturoidun kyselylomakkeen ja ryhmähaastattelun perusteella. Työssä parannetaan muutoshallinnanprossia, joten mallin valmistuminen on myös mittari.

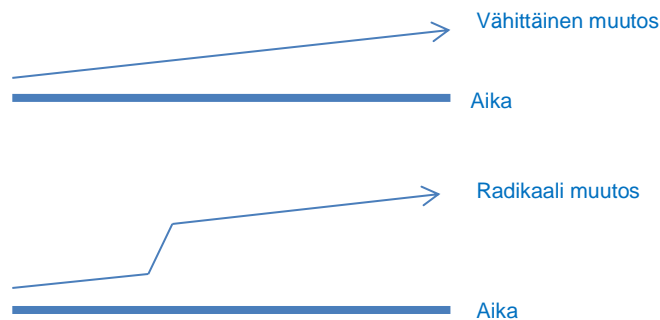
3 Viitekehys: Muutosjohtaminen ja -prosessi

Tässä luvussa esitellään muutosjohtamisen malleja. Koska toimintatutkimuksen taustaorganisaatiossa Rajavartiolaitoksessa oli tehty päätös talous- ja henkilöstöhallinnon sekä teknisten tukipalveluiden keskittämisestä Rajavartiolaitoksen esikunnan alaisuuteen, niin viitekehyksessä on käsitelty muutosjohtamisen lisäksi organisaatioiden yhdistämistä erilaisissa tilanteissa.

Muutokset organisaatioissa, prosesseissa, työtehtävissä tai ohjeistuksissa kuuluvat arkipäivään työelämässä. Toimintoja muutetaan, jotta tulos saadaan aikaiseksi mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti. Tämänkaltaisia hiljalleen ajan kulumisen myötä

tapahtuvia normaaleja arkeen kuuluvia muutoksia voidaan kutsua Pekka Mattilan mukaan vähittäiseksi muutokseksi. (Mattila 2007, 12-17.)

Tässä opinnäytetyössä muutos on kuitenkin normaaleja arkisia muutoksia suurempi. Opinnäytetyön kehittämistyöhön liittyy iso organisatorinen muutos sekä tietojärjestelmän vaihdos. Taloushallinnon työnjakoa Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (jatkossa Palkeet) ja Rajavartiolaitoksen välillä ei ole muutettu vaan muutos koskee Rajavartiolaitoksen sisällä tapahtunutta muutosta. Kehittämistyön suunnittelu aloitettiin syksyllä 2012, muutos otettiin käyttöön 1.1.2014 ja sitä on arvioitu ensimmäisen kerran loppukesästä 2014. Muutos astui voimaan yhdellä kertaa ja se oli iso ja huomattava eli radikaali. (Mattila 2007, 12-17). Vähittäistä ja radikaalia muutosta verrattuna ajankulumiseen on esitetty kuviolla 3.



Kuvio 3: Muutostilanteiden tyypit (Mattila 2007, 16).

Anneli Valpolan näkemyksen mukaan pieni organisaatiomuutos koskettaa noin 10-20 henkilöä. Iso organisaatiomuutos ei ole sidonnainen henkilölukumäärään vaan silloin on kyse koko organisaation muutoksesta ja organisaation jokaisesta osakokonaisuuden kuten esimerkiksi toiminnon muutoksesta. (Valpola, 15.)

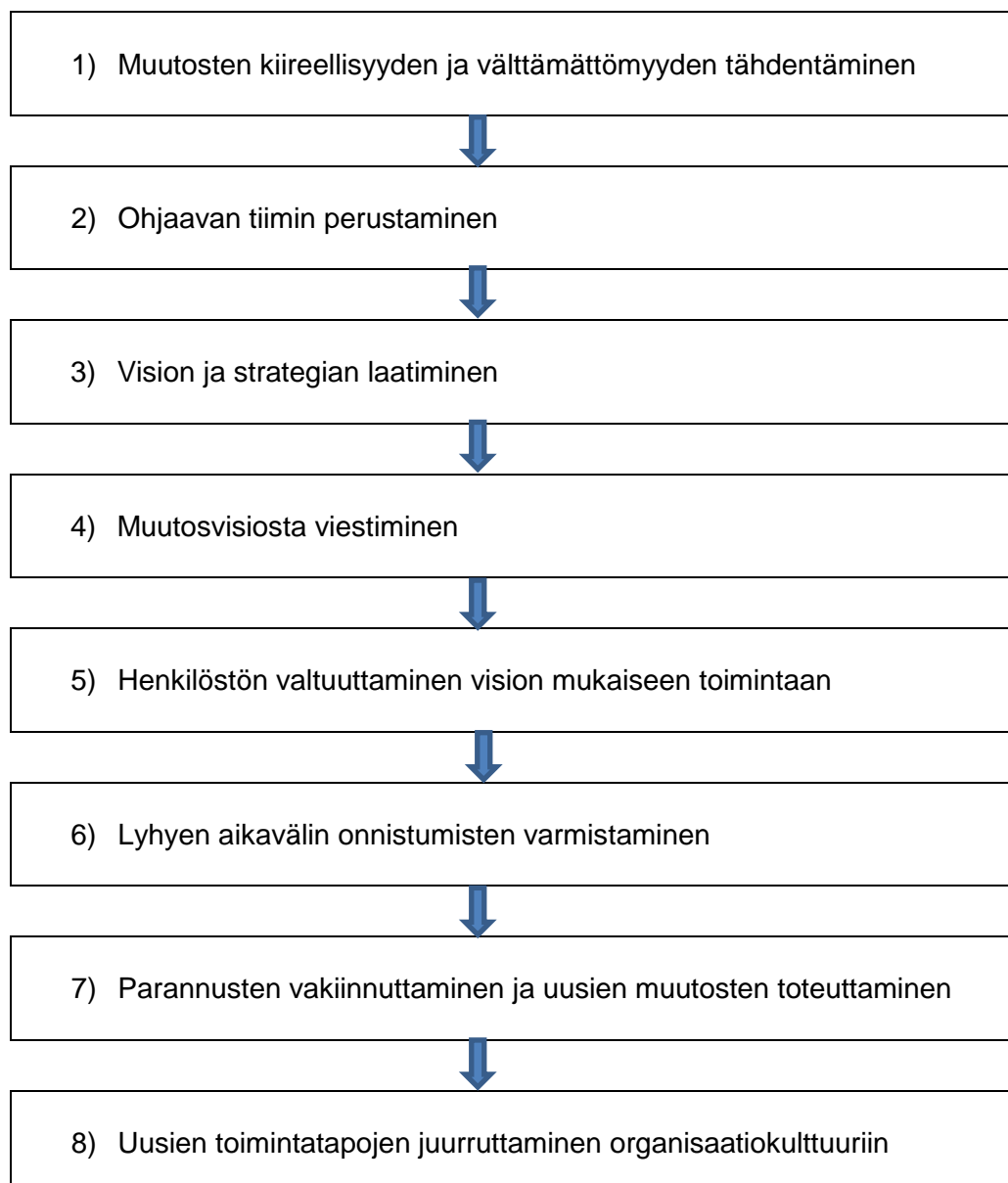
3.1 Kahdeksanvaiheinen suurten muutosten prosessi

John P. Kotter on esittänyt alun perin Harvard Business Review:n kirjoituksessa Why transformation efforts fail (March-April 1995, s. 61) alla olevan kahdeksanvaiheisen muutosprosessin. Hänen näkemyksensä mukaan tämä on toimivin tapa viedä muutos käytäntöön ja mitään vaiheita ei kannata jättää väliin. Kuviossa 4 vaiheet 1-4 paljastavat nykytilanteen ja miten siitä päästään eteenpäin. Vaiheet 5-7 ovat uusien toimintata-

pojen käyttöönottoa ja viimeiseksi muutos tulee vakiinnuttaa organisaation toimintata-
vaksi.

Valtiokonttorin Kaiku-palveluiden teettämässä Ajattele muutos –oppaassa (2008, 26)
on suositeltu Kotterin muutosportaiden käyttöä aputyökaluna muodostettaessa
kokonais kuvaa muutoksesta, joten malli on tunnistettu valtiolla toimivaksi.

MUUTOSPROSESSI – suuret muutokset



Kuvio 4. Suurten muutosten prosessi (Kotter 1996, 18).

Kotterin muutosjohtamisen malli lähtee liikenteeseen siitä, että aluksi pitää saada aikaiseksi kiireen ja muutoksen välttämättömyyden tunne. Jos organisaatiossa ollaan tyytyväisiä vallitsemaan nykytilanteeseen, niin muutos ei yleensä lähde etenemään. Henkilöstölle tulee tuoda esille nykytilanteen ongelmat ja talousluvut sekä tiedoksi se, mitä on odotettavissa, jos muutosta ei tehdä. (Kotter 1996, 31-43.) Kurt Lewin on jo vuonna 1947 omassa kolmen vaiheen muutosmallissaan tullut samaan päätelmään. Muutoksen aluksi voimassa olevaa tasapainoa tulee horjuttaa ennen kuin vanhasta toimintatavasta päästään irti. Vasta sen jälkeen uusi toimintatapa voi tulla käytäntöön. (Burnes 2004, 985.)

Mallin toisena vaiheena on perustaa ohjaava tiimi. Tiimin jäsenten valinta on tärkeää, jotta se voi toimia riittävän vahvana ryhmänä. Tiimin jäsenten tulee luottaa toisiinsa ja heillä tulee olla yhteinen tavoite, johon he ovat sitoutuneita. Kotterin mallin mukaan ohjaavassa tiimissä on neljä ominaispiirrettä. 1) Ohjaavan tiimin tulee sisältää riittävästi asemaan perustuvaa valtaa, jota edustavat linjaesimiehet ja avainhenkilöt. 2) Tiimissä tulee olla riittävä asiantuntemus laaja-alaisesti, jotta kaikki näkökannat tulevat esille ja voidaan tehdä perusteltuja ja oikeita päätöksiä. 3) Ohjaavassa tiimissä tulee olla hyvän maineen hankkineita työntekijöitä, jotta tiimillä on uskottavuutta. 4) Tiimi tarvitsee vahvaa pätevyyttä osoittaneita johtajia, jotka pystyvät viemään muutosprosessia eteenpäin. Tiimissä tulee siis olla jäseniä kaikilta organisaation tasoilta, koska johtajat yksin tai aloittelijat keskenään eivät voi suurta muutosta toteuttaa. (Kotter 1996, 45-58.)

Kolmannessa vaiheessa laaditaan visio ja strategia. Visio on tulevaisuudenkuva. Hyvin laadittuna se selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa (missä organisaation pitää olla tulevaisuudessa), kannustaa henkilöstöä tekemään muutoksessa oikeanlaisia toimenpiteitä vaikka ne eivät olekaan heidän lyhyen aikavälin etujen mukaisia sekä auttaa koordinoimaan henkilöstön toimintaa tehokkaasti. Toteutettavissa oleva visio on fokuoitu, riittävän yhteinen ja helposti kommunikoitava. Selkeä visio on toimiva, kun esimiehet ja työntekijät voivat tehdä sen mukaisia toimenpiteitä päästäkseen haluttuun muutokseen. (Kotter 1996, 59-72.)

Neljäntenä tulee viestiä muutosvisiosta. Viestinnän tulee olla hyvin rajattua, yksinkertaista eikä se saa sisältää ammattislangia. Viestinnän kaikki kanavat tulee ottaa käyttöön ja viestien tulee olla yhdenmukaisia. Jotta muutokseen liittyvät asiat ymmärretään ja muistetaan, niin niitä tulee toistaa useita kertoja. Ohjaavan tiimin tulee näyttää mallia ja toimia vision suuntaisesti. Jos näin ei tapahdu, niin se vie pohjan kaikelta viestinnäl-

tä. Viestinnän tulee myös olla kaksisuuntaista eli erilaiset keskustelutilaisuudet toimivat tehokkaasti. Tällöin henkilöt, joita muutos koskee saavat pohtia ja esittää kysymyksiä siitä, että mikä tulevaisuuden kuva on ja miten se koskee heitä. (Kotter 1996, 73-85.)

Vaiheen viisi tarkoituksena on päästä irti muutosprosessin esteistä, joita ovat rakenteet, taidot, järjestelmät ja esimiehet. Vastuun ja valtuuksien antaminen laajasti henkilöstölle poistaa yllä mainittuja esteitä. Organisaation rakenteita tulisi muuttaa ja yhdenmukaistaa siten, että henkilöstö voi toimia itsenäisesti ja vision mukaisesti ja esimiehet tukisivat henkilöstön ratkaisuja. Esteenä toimimiselle voi kuitenkin olla tarvittavien tietojen, taitojen ja asenteen puuttuminen. Oikeanlaisen, oikeanaikaisen ja sopivan määräisen koulutuksen ja valmennuksen suunnittelu on tärkeää. Koulutuksen jälkeen tulee seurata, että riittikö annettu koulutus vai onko vielä tarve tuelle, jotta uudet toimintamallit ja taidot ovat käytössä. Henkilöstö- ja tietojärjestelmät voivat myös toimia esteenä, jos ne eivät toimi uusia tavoitteita tukevasti. Esimerkkinä näistä voisi olla palkkausjärjestelmä, joka ei sovi enää uuteen toimintamalliin tai vanhat tietojärjestelmät, joiden kanssa prosessien toteuttaminen voi olla vaikeaa. Neljäntenä esteenä toimivat esimiehet, jotka haluavat toimia edelleen kuten aikaisemminkin. He ovat tottuneet käskemään ja valvomaan, koska se on voinut olla organisaation tapa aikaisemmin. Tällaisen esimiehen kanssa valtuuksien antaminen henkilöstölle on hankalaa. (Kotter 1996, 87-99.)

Mallin kuudentena kohtana on välitavoitteiden asettaminen muutokselle ja niiden saavuttaminen. Välitavoitteiden saavuttamisesta tulisi tiedottaa, jotta kaikki tietäisivät, että muutos etenee ja on menossa vision mukaiseen suuntaan. Yleensä muutoksella on suuri joukko epäilijöitä, jotka vaativat faktaa, lukuja ja tietoa saavutetuista voitoista. Hyvän lyhyen aikavälin onnistumisen ominaisuuksia ovat näkyvyys, kiistattomuus ja selvä yhteys muutoshankkeeseen. (Kotter 1996, 101-107.)

Seitsemännessä vaiheessa vakiinnutetaan parannukset ja toteutetaan uudet muutokset. Lyhyen aikavälin saavutusten innoittamana mukaan tulee pyrkiä saamaan lisää ihmisiä muutosta eteenpäin viemään. Heille tulee antaa vaadittava asema ja valtuudet. Toimintaa ja rakenteita tulee tarkastella uudelleen, jotteivät tarpeettomat riippuvuudet häiritse muutosta. Projektinhallinta ja johtajuus hoidetaan alemmilla tasoilla. (Kotter 1996, 115-126).

Viimeisenä, mutta erittäin tärkeänä vaiheena on uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin. Jos organisaation keskeiset toimintatavat eivät ole linjassa toteutettujen muutosten kanssa, niin uudet toimintamallit eivät voi toimia täydellisesti vaan on vaarana, että toiminta palautuu entisenlaiseksi. Muutos juurtuu uudeksi toimintatavaksi vasta, kun saavutettujen tulosten kautta on todistettu, että uudet tavat toimia ovat vanhoja paremmat. Arvojen, normien, palkitsemisen ja ylentämisen tulee noudattaa uutta organisaatiokulttuuria ja muutosta, jotta vanha kulttuuri häviää. (Kotter 1996, 127-137.) Kurt Lewin kutsuu puolestaan tätä vaihetta uudelleen jäädymiseksi. Tehtyjen muutosten jälkeen organisaation ja ryhmien tulee noudattaa uutta organisaatiokulttuuria, normeja ja käytäntöjä. Yksilö ei pysty sitoutumaan omaan muutokseen ilman, että organisaatio toimii uusien toimintatapojen mukaan. (Burnes 2004, 986.)

3.2 Muutoksen johtajan seitsemän taitoa

Rosabeth Moss Kanter on pohtinut muutosjohtamista muutoksen johtajan seitsemän taidon kautta. Kyse on siis enemmän muutosjohtajan tehtävistä ja ominaisuuksista. Alla esitetyt seitsemän tehtävää ja taitoa ovat alkuperäisin Moss Kanterin teoksesta *When Giants Learn to Dance. Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*. Keskeisimmät ajatukset on kouluttaja Pentti Martiskainen esittänyt ministeriöiden yhteisessä esimieskoulutuksessa (MESI) syksyllä 2015. Alla on esitetty yhdistelmä näistä lähteistä.

1) Toimiminen ilman hierarkian taustatukea.
2) Uusien toimintatapojen löytäminen
3) Vaikuttavien visioiden luominen ja viestintä.
4) Tukijoiden löytäminen ja liittoutumien rakentaminen.
5) Tiimien luominen ja tukeminen.
6) Muutosten ylläpitäminen.
7) Menestyksen juhlistaminen.

Kuvio 5. Muutoksen johtajan seitsemän taitoa (Moss Kanter 1990, 455-459; Pentti Martiskainen 2015).

Ensiksi hyvän muutoksenjohtajan tulee ymmärtää ympäristöään, jossa organisaatio toimii ja tunnistaa ympäristön mahdollisuudet ja haasteet. Jäykästä hierarkiasta vaihdetaan toimimaan yhteistyössä muiden kanssa. Toiseksi etsitään uusia toimintatapoja. Pyritään ajattelemaan luovasti ja järjestellään palaset, tehtävät ja organisaatio uudelleen sekä haastetaan olettamukset. Tarkoituksena on suorittaa itsetutkiskelua eikä ketään syyllistetä. Mikään olemassa oleva asia, tehtävä tai toimintatapa ei ole koske maton tai pysyvä vaan kaikkia osa-alueita tulee pohtia uudelleen. Esimerkiksi jotain tiettyä tehtävää ei säästetä sen takia, että se on aina tehty tietyllä tavalla tai sitä on aina tehnyt tietty henkilö. Kaikki ovat siis muutoksen kohteena. (Moss Kanter 1990, 455; Martiskainen 2015.)

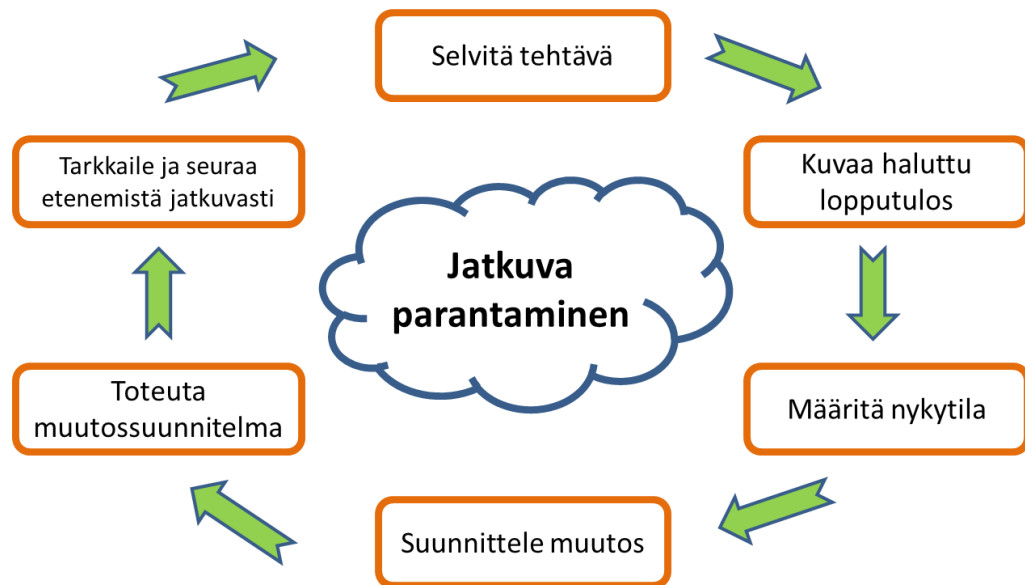
Kolmantena tavoitteena on yhteinen visio, jonka elementteinä ovat unelma, päämäärä, palkinto ja ensiaskeleet. Visiosta viestimisestä on huolehdittava. Tarkoituksena on käsitellä teemoja ja opetella improvisoimaan ennen kuin seurata tarkkaa käsikirjoitusta. Neljänneksi etsitään tukijoita ja rakennetaan liittoutumia. Yrity maailmassa puhutaan sponsoreista ja sijoittajista. Tässä vaiheessa varmistetaan riittävät resurssit ja tuki sekä huolehditaan informaatiosta ja viestinnästä. Tukijoihin istutetaan muutoksen siemen, jota he vievät eteenpäin. Pyrkimyksenä on luoda lumipallo-efekti. (Moss Kanter 1990, 456; Martiskainen 2015.)

Viidenneksi luodaan tiimit ja tuetaan niitä. Tiimeissä yksilöt yhdistävät erilaiset osaamisensa. Tehtävät projektoidaan ja projektien omistajuudet ovat tiimeissä. Johtajan rooli on rajojen vartiointi sekä toimintaedellytysten luominen. Kuudenneksi muutos tulee ylläpitää vaikeinakin hetkinä. Prosessin keskivaiheilla kaikki voi näyttää epäonnistumiselta. Ongelmia voivat aiheuttaa ajan, rahan ja muiden resurssien loppuminen. Odottamattomat esteet voivat vaikuttaa ihmisten kärsivällisyyteen ja innostus loppuu sekä tiimi väsy. Tässä kohdin kritiikki nousee esiin ja siihen on varauduttava. (Moss Kanter 1990, 457; Martiskainen 2015.)

Viimeisenä tehtävänä on menestyksen juhlistaminen. Tarkoituksena on nostaa esiin ne henkilöt, jotka ovat ponnistelleet saavutusten eteen sekä jakaa palkinto, kunnia, kiitos ja tunnustukset oikeille tahoille. (Moss Kanter 1990, 458; Martiskainen 2015.)

3.3 Muutosympyrä

Pentti Martiskainen esitteli joulukuussa 2015 ministeriöiden yhteisen esimiesvalmennuksen (MESI) luennoilla muutosympyrän. Punaisena lankana muutosympyrässä on jatkuvuus. Muutos ei ole lineaarinen tapahtuma tai projekti, vaan jatkuvaa työskentelyä kohti parempaa. (Martiskainen, 2015.)



Kuvio 6. Muutosympyrä (Martiskainen 2015).

Toisena keskeisenä asiana on muutoksen järjestys. Muutoksen alkukohtana ja ensimmäisenä tehtävänä on selvittää tehtävä ja mitkä tekijät ja taustat laukaisivat muutoksen tarpeen. Muutostyö aloitetaan miettimällä, että mikä on haluttu lopputulos ja mitä muutoksella halutaan saavuttaa. Vasta lopputuloksen kuvaamisen jälkeen havainnoidaan nykytila: esimerkiksi mikä tai kuka voi estää muutoksen sekä mikä tai kuka toimivat käynnistäjinä. Useat mallit aloittavat nykytilan analyysistä ja siihen on helpohko juuttua eikä muutostyö etene. (Martiskainen, 2015.)

Muutoksen suunnittelun jälkeen aloitetaan toteutus. Kolmas vaihe on helppojen asioiden muuttaminen, jolloin muutoksen tuomia etuja saadaan prosessin alkuvaiheessa tehtyä ja siten muutosvastarinta olisi pienempi. Edward Demingin laatuajattelun ympyrässä tätä on kutsuttu termillä "Low hanging fruits". Viimeistelyvaiheessa käytetään

valmentavaa johtamistyyliä muutoksen läpiviemisessä. Muutoksen etenemistä tarkkailaan ja seurataan jatkuvasti. (Martiskainen, 2015.)

3.4 Muutoksen johtamisen neljä vaihetta

Pekka Mattila (2008, 50-52) jaottelee muutosprosessin edellä esiteltyjä malleja isompiin osiin. Hän jakaa muutoksen johtamisen ja eteenpäin viemisen avaintehtävät neljään vaiheeseen, joita ovat:

- 1) Perustan luominen
- 2) Käynnistystoimet
- 3) Hallittu eteneminen
- 4) Vakiinnuttaminen.

Ensimmäisessä perustan luomisvaiheessa luodaan kokonaiskuva tulevasta muutoksesta, sen vaikutuksista, organisaation lähtötilanteesta ja mahdollisista riskeistä. Perustan luomisvaiheessa laaditaan visio ja muutoksen tavoitetila. Tämä vaihe on perusta onnistuvalle muutokselle ja kaikki muutokseen vaikuttavat asiat tuodaan esille. Toisena vaiheena ovat käynnistystoimet. Käynnistystoimien tarkoituksena on varmistaa sujuva aloitus, luoda innostusta, hälventää muutosvastarintaa ja sitouttaa henkilöstö muutokseen. Käynnistysvaiheen tulee olla määrätietoinen ja ripeä, kun taas perustan luominen voi olla hidasta. (Mattila 2008, 50-51.)

Vaihe kolme eli hallittu eteneminen kattaa suurimman osan muutosprosessin tehtävistä. Etenemisvaiheessa jo suoritettut osa-alueet päättyvät ja toiset alkavat. Osa osa-alueista onnistuu suunnitelman mukaan ja osassa pitää tehdä korjaavia toimenpiteitä. Vakiinnuttamisvaiheessa lopputulos nähdään kokonaisuutena ja se tulee huolehtia loppuun asti. (Mattila 2008, 51-52.)

3.5 Toimintojen keskittäminen

Organisaatioita voidaan yhdistää käytännössä erilaisissa tilanteissa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi osastojen tai toimintojen liittäminen yhteen (talous- ja palkkaosaston yhteen liittäminen), kahden yksikön yhdistäminen siten, että henkilöt jatkavat vanhoissa

tehtävissä, toimintojen siirtäminen samaan organisaatioon, toiminnan ulkoistaminen ja kilpailijan ostaminen. (Valpola 2004, 13-15.)

Anneli Valpola on kehittänyt mallin erilaisista tilanteista, joissa organisaatioita yhdistetään ja jakanut yhdistämistilanteet viiteen eri haastavuustasoon. Tasot ovat 1) organisaatioiden yhdistyminen, 2) erilaiset kulttuurit yhteen, 3) yrityskaupat ja fuusiot, 4) kustannussäästöt ja henkilöstövähennykset ja 5) uusi yhteinen yritys. Mallin tavoitteena on tarjota useiden keinojen joukosta kulloinkin sopivaan organisaatioiden yhdistymisiin tarvittavat konkreettiset työkalut. (Valpola 2004, 17-18.)



Kuvio 7. Haastavuustasot muutoskeinojen löytämiseksi (Valpola 2004, 17).

Rajavartiolaitoksen hallinnon kehittämisessä on kyse olemassa olevien hajautettujen toimintojen siirtämisestä yhteen organisaatioon; kaikki taloushallinnon tehtävät keskitettiin suunnittelu- ja talousyksikön alaisuuteen eikä hallintoyksiköissä ollut enää omia taloustoimialoja. Henkilöstö työskentelee edelleen fyysisesti vanhassa paikassa, mutta yhdistämisellä ja keskitetyllä ohjauksella saadaan yhtäläinen taloushallinto kaikille. Valpolan mallin mukaan kyseessä on matalin haastavuustaso eli ”organisaatioiden yhdistyminen”. Mallin mukaan haasteellisin taso on ”uusi yhteinen yritys”. Ylimmän haastavuustason organisaatioiden yhteen menossa tarvitaan laajempi kirjo toimenpiteitä jokaiselta tasolta.

Rajavartiolaitoksen hallinnon yhdistämisessä tavoitteena on ollut hallinnon vähentäminen ja tehostaminen. Mallin mukaisesta tasosta 4 ”kustannussäästöt ja henkilöstövähennykset” ei kuitenkaan ole kyse. Kustannussäästöt ja henkilöstövähennykset tulevat tehostetun toiminnan kautta siten, että kaikkien eläköityvien paikalle ei palkata uutta

henkilöstöä vaan tehtävät tehdään jatkossa tehokkaammin prosessien kehittämisen kautta vähemmällä henkilöstöllä. Organisaatioiden yhdistymisen seurauksena ovat siis säästöt ja vähennykset, mutta henkilöstövähennykset eivät ole keino päästä ko. tilanteeseen. Henkilöstövähennykset tulevat luonnollisen poistuman kautta.

Haastavuustason 1 keinoja ovat viestintä, henkilöstöasioiden hoitaminen / henkilöstön sijoittuminen uusiin tehtäviin ja muutoshankkeen projektointi. (Valpola, 61-62). Seuraavissa alaluvuissa käsitellään näitä aiheita.

3.5.1 Viestintä

Viestintä on muutoshankkeissa yksi keskeisimmistä työkaluista ja sen tulee kulkea mukana alusta loppuun asti. Viestinnän tulee olla selkeää, perusteltua, johdonmukaista ja totta. Parhaiten viestintä onnistuu läheltä kerrottaessa eli lähiesimiehen vaikutus on tärkein. Yleensä häneltä kysytään mieltä askarruttavia asioita ja tarkentavia yksityiskohtia. Viestinnässä tarvitaan paljon toistoa, että viesti menee perille. Esimerkiksi muutostilanteissa tarvitaan keskimäärin 17 toistoa, kun taas huhut lähtevät liikenteeseen yhdellä kertomalla. Viestinnässä johtajien tulee kertoa kaikki mitä voivat. Jos vastausta kysymykseen ei tiedä, niin sitä pitää yrittää selvittää ja palata asiaan. Jos asiasta ei voi kertoa kaikkea, niin se on perusteltava. Viestinnän tulee olla toisiaan täydentävää eli kaikkien tahojen tulee viestiä samaa asiaa. (Valpola 2004, 61-64.)

Viestinnän keinoja on paljon. Näitä ovat esimerkiksi tiedotteet, intranet, tiedotustilaisuudet ja ilmoitustaulut. Kirjallinen materiaali ei yleensä aktivoi ihmistä perehtymään asioihin vaan viesti menee perille parhaiten henkilökohtaisesti viestimällä. Henkilökohtaisissa kontakteissa henkilöstöllä on mahdollisuus heti kysyä kysymyksiä. Tärkeimmät kysymykset yksilölle ovat, että miten omat tehtävät muuttuvat, muuttuuko työpaikka fyysisesti, vaihtuvatko lähimmät työkaverit sekä säilyykö palkka ja etuudet ennallaan. Kun tiedotustilaisuutta suunnitellaan, asioiden kertomisjärjestys tulee harkita tarkkaan. Henkilöstö odottaa vastauksia yksilön näkökulmasta, kun johto lähtee liikenteeseen kokonaiskuvasta. Valpolan mukaan muutoshankkeen viestit eivät mene niin kauan perille kuin yksilöä koskeviin kysymyksiin ei ole vastattu. (Valpola 2004, 63-64, 197.)

Viestinnässä pitää huomioida, että kielen tulee olla vastaanottajalle tuttua. Lyhenteiden ja käsitteiden tulee olla ymmärrettävissä. Yllä on todettu, että viesti menee parhaiten perille keskustelemalla, mutta tätä tukevat muut viestintäkanavat eli asiasta tulee olla

saatavilla lisätietoa, jonka voi hankkia omatoimisesti. Asiasta tietämätön tarvitsee ja haluaa lisää faktatietoa. Puolestaan asiasta hämillään oleva tarvitsee tiedon jäsentämistä auttavia keinoja kuten esimerkiksi keskustelua. (Valpola 2004, 196-197.)

3.5.2 Henkilöstöhallinto

Henkilöstövalinnoilla luodaan uuden organisaation henki. Henkilöstövalintojen vaikeus uudelleen organisoinneissa ja keskittämisissä on se, että tutuista henkilöistä tiedetään tarkasti vahvuudet ja heikkoudet. Vieraammista henkilöistä ei saada saman verran tietoa vaikka kyseltäisiinkin. Tämä voi vaikuttaa henkilöstövalintojen tasapuolisuuteen. Ensimmäinen tehtävä on kartoittaa henkilöstöresurssien tarve eli mitä osaamista ja mihin tehtäviin sekä mitä tietyssä tehtävässä pitää saada aikaiseksi. Toisena tehtävänä on päättää, että miten valintaprosessi toteutetaan. Valintaprosessia ei voi suorittaa pelkästään tehtävänimikkeiden perusteella, koska ne eivät kuvaa välttämättä tehtävän oikeaa sisältöä. Tärkeää on valita osaavimmat henkilöt eikä niitä, jotka tunnetaan parhaiten. (Valpola 2004, 74-77.)

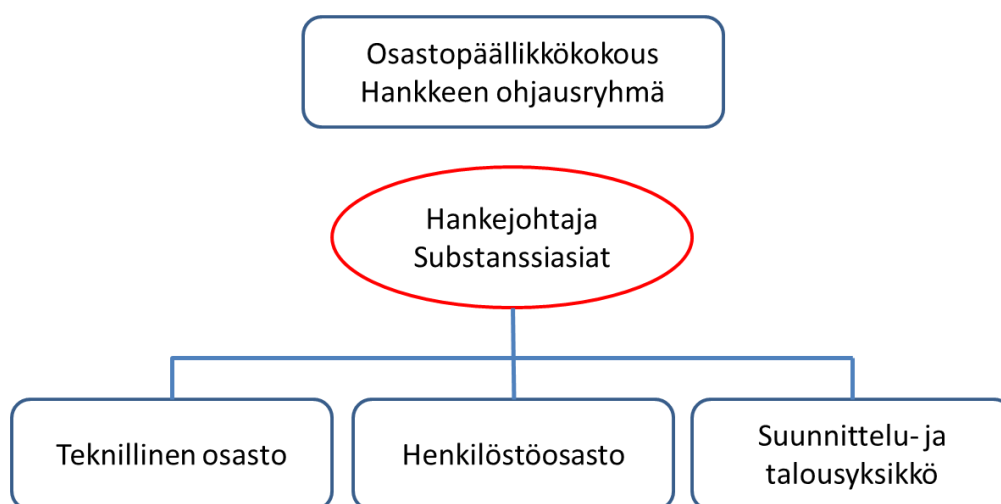
Tärkeintä uuden organisaation kokoamisessa on jakaa työtehtävät ja muodostaa työryhmät. Henkilöstö tulee sijoittaa nopeasti omiin tehtäviin. Fyysinen sijainti eli muutto toiseen rakennukseen tai istumapaikan järjestys ovat konkreettinen osa muutosta. Uuden organisaation idea ja lähiajan tavoitteet tehdään heti alkuun tutuiksi. Arjen keskellä käytäntöjä muokataan tarpeen mukaan toimiviksi. Toisessa vaiheessa määritellään tulevan vuoden tavoitteet, toteuttaminen ja resurssit uudestaan. Kriittiset tekijät henkilöstöhallinnossa ovat työsuhteen ehdot, työajat, ylityökäytännöt ja suoritusten mittaaminen. (Valpola 2004, 67-68.)

Kaikissa Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköissä on ollut käytössä esimerkiksi yhteiset ohjeet työajasta, ylityöistä ja palkkaamisesta. Keskittämisen myötä on kuitenkin tullut esille eri hallintoyksiköiden tavat soveltaa yhteisiä ohjeita ja määräyksiä. Taloushallintoryhmän sisällä isoimmat havainnot ovat koskeneet työajan käyttöä. Muutosta suunniteltaessa näihin asioihin ei kiinnitetty huomiota, koska oletamus oli, että kaikilla on yhteiset tavat toimia.

3.5.3 Projektisuunnitelma

Valpolan näkemyksen mukaan muutaman kymmenen henkilön organisaation muutosprosessia toteuttamaan tarvitaan arviolta 1-3 henkilöä. Useampaa sataa henkilöä koskevan muutoksen toteuttamiseen tulisi perustaa ohjaava ryhmä, nimetä projektipäällikkö ja osa-alueille työryhmät. (Valpola 2004, 69.)

Kuviossa 8 on esitetty Rajavartiolaitoksen muutoshankkeen projektiorganisaatio. Koska kyseessä oli koko Rajavartiolaitosta koskeva suuri organisaatiomuutos, niin muutoshallinnanprosessia ohjasi Rajavartiolaitoksen esikunnan osastopäällikkökokous (ohjausryhmä). Kolmena omana osa-alueena työskentelivät tekniset tukipalvelut (teknillinen osasto), henkilöstöhallinto (henkilöstöosasto) sekä taloushallinto (suunnittelu- ja talousyksikkö). Nämä toimijat huolehtivat keskitettävien tehtävien toiminnallisesta toimeenpanosta.



Kuvio 8. Rajavartiolaitoksen projektiorganisaatio mukaillen Valpolan projektiorganisaation perusmallia organisaatioiden yhdistämisessä (2004, 69).

Kokonaisvalmistelua hallinnollisessa tarkoituksessa hoiti henkilöstöosasto. Yhteistyötä yli osastorajojen pyrittiin tekemään mahdollisimman paljon, mutta se ei kaikilta osin onnistunut, koska hankkeelle ei ollut nimetty yhtä substanssiasioita koordinoivaa hankejohtajaa. Hankejohtajan tehtävänä olisi ollut palvelukuvausten, prosessien, määräysten ja ohjeiden sekä yhteisten ratkaisujen yhteensovittaminen. Tämä puute käy ilmi Rajavartiolaitoksen esikunnan elokuussa 2014 teettämässä raportissa Rajavartiolaitoksen hallinto- ja tukipalveluiden keskittämishankkeen väliarviointi. (Wahlström 2014, 2.)

3.6 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta tarkoittaa tulevan muutoksen vastustamista ja arvostelua. Muutosvastarinta kuuluu jokaiseen muutosprosessiin ja siinä on yleensä kyse vanhojen tapojen ja tottumusten puolustamisesta. Kyseessä ei välttämättä ole muutoksen vastustaminen vaan vastustus liittyy muutoksen vaikutukseen yksilöön, yksilön asemaan ja yhteisöön. Kiinnostus muutokseen on sitä isompi, mitä enemmän se vaikuttaa yksilön elämään. Positiivinen suhtautuminen muutokseen helpottaa yleensä tilannetta ja avaa enemmän vaihtoehtoja. (Ponteva, 21-22, 28.)

Muutoksen vastustamiseen vaikuttaa se, että miten paljon muutoksen eteen pitää tehdä töitä ja mitkä ovat muutoksella saavutettavat hyödyt. Esimerkiksi, jos nähtävissä on, että muutoksesta saadaan suuret hyödyt irti ilman suurta panostusta, niin muutokseen ja sen toteuttamiseen lähdetään helpommin mukaan. Vastaavasti muutosta vastustetaan, jos hyödyt ovat vähäiset verrattuna muutoksen aikaan saamiseksi käytettyihin resursseihin. Mattilan mukaan muutoksen jarruna on lähempänä organisaation johtoa oleva taso eli ylin ja keskiportaan johto, koska pelkona on saavutettujen etujen ja / tai etenemismahdollisuuksien väheneminen tai jopa menettäminen sillä yleensä kehittämissyöissä pyritään vähentämään hallintoa. Perustyöntekijät ja asiantuntijat ovat kuitenkin suurin muutosta vastustava joukko ja he yleensä osallistuvat vähiten muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Mattila 2007, 19-21; Mattila 2008, 53.)

Muutosvastarinnasta tulisi pyrkiä tunnistamaan mahdolliset hyödyt ja kääntää ne positiivisiksi mahdollisuuksiksi eikä nähdä asiassa pelkästään negatiivisia puolia. Kaikki vastustus ei ole aina pahasta, sillä niistä voi poikia uusia parempia kehittämisen ideoita. (Mattila 2007, 9-12). Muutosvastarinta voi johtua siitäkin, että muutoksen sisältöä ja sen vaikutuksia ei ole sisäistetty tai ymmärretty. Tiedon puute, huoli omasta osaamisesta, uusista haasteista selviytymisen pelko tai muutoksen hyötyjen tiedostamattomuus aiheuttavat yleensä muutosvastarintaa. (Mattila 2008, 53.)

Mattilan mukaan työntajaan sitoutuneet työntekijät ja organisaation menestymisestä pitkällä aikavälillä kiinnostuneet yleensä kertovat huolensa ääneen. Ääneen lausutut soraäänit voivat siis olla tarkoitettu enemmänkin organisaation hyväksi, jolloin mahdolliset sudenkuopat voidaan havaita ennen niihin ajautumista. Tällaisissa tapauksissa, kun kaikkien – myös muutosta kritisoivien – mielipiteet on huomioitu ja mahdollisesti

tavoitteita saatu läpi, on muutoksen onnistumisella paremmat mahdollisuudet. (Mattila 2008, 55.)

3.7 Palkitseminen

Kaikissa edellä esitetyissä muutosjohtamisen malleissa nostetaan esille yhtenä tärkeänä tekijänä välitavoitteiden sekä tavoitteiden saavuttaminen ja niistä palkitseminen. Yritysmailmassa voidaan käyttää eri tavalla rahallisia palkitsemisia kuten kertaluontoiset bonukset tai tulospalkkiot. Mattila (2008, 85) näkee ylityökorvausten maksamisen osana palkitsemista, kun työntekijät muutostilanteissa venyvät ja tekevät pitkiä työpäiviä.

Muita palkitsemiskeinoja ovat kouluttaminen ja oman ammattitaidon kehittäminen sekä työaikoihin liittyvät joustot kuten liukuva työaika, henkilökohtaisesti muokkautuvat työajat ja vapaapäiväjärjestelyt. Joillekin palkinnoksi riittää muutoksessa tarjolla oleva mielenkiintoisempi ja haastavampi työnkuva ja mahdollisuus jossain vaiheessa edetä omalla uralla. (Mattila 2008, 85.)

Valtionhallinnossa rahallisia palkitsemisia voidaan suorittaa erittäin vähän, mutta käytössä on joitakin ansioista jaettavia huomioita stipendeineen. Kun osallistuin valtionhallinnon MESI-valmennukseen syksyllä 2015, niin siellä käytiin keskustelua valtion palkitsemisjärjestelmän mielekkyydestä esimerkiksi silloin, kun saa huomionosoituksen keretyneiden työvuosien perusteella. Osasta osallistujista tuntui, että sellainen palkitseminen ei ole minkään arvoista, mutta keskustelun lopuksi todettiin, että on arvokasta huomioda pitkä ura ja sitoutuminen valtion palvelukseen. Kaikenlaista palkitsemista tulisi lisätä. Palkintona voidaan ajatella myös tutustumista johonkin työtehtäviin liittyvään toimintaan, esimerkiksi taloushallinnon henkilöstön tutustuminen Suomen pankkiin.

3.8 Yhteenveto muutosjohtamisen malleista

Kaikki edellä esitetyt mallit käsittelevät pääosin samoja asioita: nykytilan analyysi, visio, ohjaava tiimi, viestintä, henkilöstön osallistaminen, vakiinnuttaminen ja palkitseminen. Toiset mallit ovat yksityiskohtaisempia ja monivaiheisempia ja hieman eri järjestyksessä. Kotterin kahdeksanvaiheinen suurten muutosten prosessi lienee näistä kuuluisin ja

käytetyin sekä sen järjestys on looginen. Itseäni kiinnostaa ajatus siitä, että ihan aina ei ole tarve nykytilan analyysille vaan tärkeämpää on se, mitä halutaan lopputulokseksi. Kotterin mallia voisi Rajavartiolaitoksessa käyttää silloin, kun on kyse isosta muutoksesta. Tällainen tilanne on, kun vanhat tehtävät loppuvat ja tilalle tulee uudet. Organisaatio muuttuu ja siirrytään uuden organisaation ja esimiesten alaisuuteen, työtehtävät tehdään uusien prosessien mukaisesti ja uusilla välineillä. Henkilöistä osa työskentelee eri paikkakunnalla kuin lähiesimies, mikä on iso muutos aikaisempaan. Näin tehtiin Rajavartiolaitoksen hallinnon keskittämiseksi. Sellaisissa tilanteissa, joissa nykytila on hyvinkin tiedossa, voisi muutosprosessin polku olla hieman lyhyempi.

Asia	Kotter	Moss Kanter	Martiskainen	Mattila
Nykytilan analyysi	X	X	X	
Ohjaava ryhmä	X	X		
Visio, strategia	X	X	X	X
Viestintä	X	X	X	X
Henkilöstön osallistaminen	X	X	X	X
Välitavoitteet	X		X	
Muutosten toteuttaminen	X	X	X	X
Juuruttaminen	X	X	X	X

Kuvio 9. Vertailu muutosjohtamisen malleista.

Koska kyse oli suuresta muutoksesta, olisi selkeintä valita muutoksen toteutuksen malliksi John P. Kotterin vuonna 1996 esittelemä suuret muutokset mahdollistava kahdeksanvaiheinen muutosprosessin toimintamalli. Koska tarkoitus on rakentaa Rajavartiolaitoksen hallinnolle useisiin tilanteisiin sopiva joustava muutosprosessi, niin tämän lisäksi tutustuin Rosabeth Moss Kanterin muutoksen johtajan seitsemään taitoon, Pentti Martiskaisen muutosympyrään (mukaelma Edward Demingin laatuajattelun ympyrästä) ja Pekka Mattilan muutoksen johtamisen neljään avaintehtävään / vaiheeseen. Näistä malleista on luvussa viisi laadittu Rajavartiolaitokselle muutoshallinnan toimintamalli.

4 Muutosprosessin eteneminen ja analysointi

Tässä luvussa käsitellään Rajavartiolaitoksen tehtyä muutosta. Kuvataan lähtötilanne ja tehty nykytilan analyysi, avataan tehty henkilöstölinjaukset sekä puretaan teema-haastattelun ja kyselyn tulokset. Muutostoimenpiteiden ajallinen sijoittuminen havainnollistuu kuviossa 10.

	9-12/ 2012	1-2/ 2013	3-4/ 2013	4-12/ 2013	1-4/ 2014	4-> 2014	8/ 2014	2015	2016
Nykytilan kuvaus									
Suunnitteluperusteet									
Työjärjestykset									
Henkilöstövalinnat									
Koulutus									
Kehittämistoimet									
Tuotantoon 1.1.2014									
Väliarviointi									
Jatkokehittäminen									
Vakiinnuttaminen									
Mittaaminen									
Kehitysehdotukset									

Kuvio 10. Aikataulu kehittämistyön etenemisestä.

Työryhmätyöskentelynä tehtiin nykytilan analyysi kaikista taloushallinnon työtehtävistä. Sitouttaminen hankkeeseen pyrittiin tekemään työryhmätyöskentelyllä sekä antamalla yksittäisiä valmistelutöitä kunkin henkilön osaamisen ja vahvuusalueen mukaan. Muutostyön tilannekatsauksia pidettiin kerran kuukaudessa. Koulutussuunnitelma oli kattava ja kaikille pyrittiin antamaan tasapuolisesti sama koulutus pl. jotkin erityistehtävät. Muutoksen onnistumista selvitettiin haastatteluilla ja niillä havainnointitiedoilla, jotka on muutostyön ohella saatu (osallistujien, tekijöiden mielipiteinä).

Taloushallinnon kehittämiseen vaikuttaa myös se, että Rajavartiolaitokseen tuli uusi tietojärjestelmä, jolla talous- ja henkilöstöhallinnon asioita hoidetaan. Tietojärjestelmän ongelmien vuoksi käyttöönotto siirtyi kahdeksan kertaa. Tietojärjestelmän käyttöönotto oli 1.4.2014. Tietojärjestelmää ei käsitellä kehittämiskohteena opinnäytetyössä vaan otetaan vastaan annettuna muutoksena.

4.1 Nykytilan analyysi

Kaikki entisen organisaation taloussuunnittelijat (9 henkeä) sijaisineen osallistuivat nykytilan selvittämiseen, kuvaamiseen ja analysointiin syksyllä 2012. Työ tehtiin työryhmätyöskentelynä ja jokaisen työpajan tuotokset kirjattiin muistioihin. Koko taloushallinnon nykytilan ja tavoitetilan kartoituksesta tehtiin SWOT-analyysi ja prosessit tarkastet-

tiin sekä prosessikortit kirjoitettiin Rajavartiolaitoksen tulevan organisaation tavoitetilan mukaisesti. Käsitellyt prosessit olivat hankinnasta maksuun, tilauksesta perintään, kirjauksesta tilinpäätökseen ja suunnitelmista tuloksiin. Prosessityön taustalla oli hahmottaa tuleva kokonaisuus ja samalla prosessikortit toimisivat karkeana työohjeena uusille henkilöille. Prosesseja ei kuitenkaan piirretty uudelleen, koska työnjako ei muuttunut Palkeiden ja Rajavartiolaitoksen välillä muutoksessa. SWOT-analyysi on koottu kuvioon 11.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> - Laaja ja syvä asiantuntemus. - Laatu ja tasaisuus. - Uuden oppiminen. - Haastavia työtehtäviä. - Joustavat sijaisuusjärjestelyt - Yhtenäiset prosessit - RVL tason tuntemus kokonaisuutena 	<ul style="list-style-type: none"> - Taloussuunnittelijoiden toimenkuva suppenee. - Tiedon kulun viive / katkokset. - Yhteydenpito projektipäälliköihin vast. heikkenee. - Isommissa kokonaisuuksissa laatu heikkenee. - Vaatimuksena laaja valtakunnallinen asiantuntemus.
UHKAT	MAHDOLLISUUDET
<ul style="list-style-type: none"> - Operatiivisista hallintoyksiköistä katoaa talousosaaminen. - Taloushallinnon ammattilaisten paikallistuntemus katoaa - Työhyvinvointi, motivaatio ja työn mielekyys laskevat. - Tiedon panttaus (tahatonta). - Työnteon muuttuminen tekniseksi - Töiden jakautuminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Enemmän vaihtoehtoja sisältävä urapolku.

Kuvio 11. Nykytila-analyysin SWOT 2012 (Rajavartiolaitoksen taloushallinnon henkilöstö).

4.1.1 Vahvuudet

Rajavartiolaitoksen keskitetyn taloushallinnon vahvuuksina nähtiin laaja ja syvä asiantuntemus taloushallinnon prosesseissa ja tehtävissä. Keskitetyssä mallissa nähtiin hyvänä uuden oppiminen ja tehtävien haasteellisuus, kun tehdään laajempia kokonaisuuksia. Osaaminen ja tuntemus Rajavartiolaitos tasolla kasvavat eivätkä rajoitu enää vain oman hallintoyksikön alueelle. (Rajavartiolaitos 2012.)

Virhemäärien ennustettiin pienenevän ja siten korjaustarpeiden vähentyvän. Koska osto- ja myyntilaskuja käsittelevät kokopäivätoimiset henkilöt eivätkä satunnaiset laskujen asiattarkastajat tai laskutuspyyntöjen tekijät, nähtiin laskujen käsittelyn tiliöintien

oikeellisuuden lisääntyvän, laadun parantuvan ja sen olevan tasaisempaa, kun asiatar-
kastajia on vähemmän. Aikaisemmin Rondo-ohjelman ostolaskun asiatar-
kastajien oi-
keuksia oli 150 kpl, kun keskitetyssä mallissa niitä on 17 kpl. Aikaisemmin ostolaskujen
asiatar-
kastajat olivat pääosin yhden toimialan laskujen käsittelijöitä. (Rajavartioloaitos
2012.)

Vahvuutena nähtiin myös, että prosesseista tulee vihdoin yhtenäiset eli on jatkossa
vain yksi tapa tehdä, kun kaikki ovat saman johdon alaisuudessa. Hyvänä koettiin se,
että jatkossa kaikilla on sijainen, kun näin ei ole aikaisemmin ollut. Tämä helpottaa eri-
tyisesti entisten taloustoimialajohtajien työpainetta, koska heidän ei tarvitse enää loma-
aikana huolehtia töistä. (Rajavartioloaitos 2012.)

4.1.2 Heikkoudet

Keskitetyssä taloushallinnossa nähtiin joidenkin taloussuunnittelijoiden / taloustoimiala-
johtajien toimenkuvan suppenevan ja joidenkin syvenevän. Eniten oltiin huolestuneita,
että kokoaikaisen laskunkäsittelijän työ on yksitoikkoista. Samalla todettiin että tällai-
sissa tehtävissä on jo nyt henkilöitä ja ko. työ sopii joillekin. (Rajavartioloaitos 2012.)

Heikkoutena nähtiin, että tiedon kulku hallintoyksiköstä tai hankkijoilta taloushallinto-
ryhmää hidastuu ja tulee viiveitä, koska vastaanottojen ja tositteiden toimittamisessa on
nykytilassakin ongelmia. Tärkeänä koettiin kiinteä yhteydenpito projektipäälliköihin ja
yhteistyön pelättiin heikkenevän, jos henkilöstö on fyysisesti sijoitettu eri paikkoihin.
(Rajavartioloaitos 2012.)

Vastaavasti kuin keskittämisessä oli vahvuutena laadun parantuminen, niin se nähtiin
myös heikkoutena. Isommassa kokonaisuudessa pitää hallita laajemmin tietoa ja sen
opettelu vie oman aikansa. Kaikkien toimialojen laskuja ei voi laittaa kaikille asiatar-
kastettavaksi, koska ne tarvitsevat erityisosaamista. (Rajavartioloaitos 2012.)

4.1.3 Uhkat

Uhkana Rajavartioloaitoksen valtakunnalliselle taloushallinnolle nähtiin se, että tulevista
operatiivisista hallintoyksiköistä häviää taloushallinnon osaaminen. Jälkikäteen katsot-
tuna tämä uhka ei ole toteutunut, sillä operatiivisen hallintoyksikön ei tarvitse osata

taloushallinnon asioita, kun taloutta ei enää hoideta näissä yksiköissä. Tärkeänä nähtiin myös taloushallinnon asiantuntijan paikallistuntemus alueista sekä ihmisistä ja sen pelättiin katoavan mentäessä isompaan kokonaisuuteen. (Rajavartiolaitos 2012.)

Valtakunnallisesti hoidettavien tehtävien nähtiin sitovan työtehtävät tiiviisti tietokoneeseen ja tekniikan kanssa tekemiseen. Henkilökohtaisten kontaktien puuttuminen katsottiin hankaloittavan asiointia sekä myös vaikuttavan työhyvinvointiin, motivaatioon ja työn mielekkyyteen. Näihin kolmeen viimeksi mainittuun asiaan nähtiin olevan vaikutusta myös yksitoikkoisella työtehtävällä kuten esimerkiksi pelkkä laskujen asiattarkastus. (Rajavartiolaitos 2012.)

Uhkaksi koettiin työmäärän mahdollinen epätasainen jakautuminen, jos laskut jaetaan toimialojen mukaan. Esimerkiksi kiinteistötoimialan ja alustoimialan laskuja on paljon, kun taas puolestaan ydintoiminnan laskujen määrät ovat pienemmät. Valtakunnallisten tehtävien hoitaminen edellyttää aktiivista tietojen vaihtoa, jotta kaikilla on sama informaatio käytössä. Uhkana voi siis olla tiedon panttaus vaikka se olisi tahatontakin. (Rajavartiolaitos 2012.)

4.1.4 Mahdollisuudet

Nykytilan analyysissä ainoaksi mahdollisuudeksi kirjattiin paremmat urapolkumahdollisuudet. Siviileille käytännössä tehtävien vaihtaminen on ollut mahdollista vain hallintoyksikön sisällä, jos ei ole ollut valmis muuttamaan kotipaikkakunnalta toiselle. Mahdollisuudet ovat olleet vähäiset, koska hallintoyksiköissä ei ole ollut kuin yhdestä kolmeen taloushallinnon tehtävää. Keskitetyssä taloushallinnossa mahdollisuuksia nähtiin olevan enemmän. Käytännössä tämä toteutuu kuitenkin vain pääkaupunkiseutulaisten osalta, koska kaikki avautuvat taloushallinnon tehtävät täytetään jatkossa Helsinkiin, jossa suurin taloushallintoryhmän henkilöstökeskittymä sijaitsee. Mahdollisuutena on siis valikoimaltaan laajempi urapolku. Taloussihteeri voi osaamiseen perustuen siirtyä helpommin esimerkiksi kirjanpitäjäksi, taloussuunnittelijaksi, tulojen käsittelijäksi tai raportoijaksi, jos tehtäviä avautuu haettavaksi. (Rajavartiolaitos 2012.)

4.2 Henkilöstöhallinto

Rajavartiolaitoksen muutoksessa kaikki vanhat taloushallinnon tehtävät lakkautettiin ja uuteen organisaatioon perustettiin uudet tehtävät. Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköt nimesivät ne henkilöt, jotka tulevat olemaan osa keskitettyjä tukipalveluja. Kyseessä olevat henkilöt hakivat mielekkyyssjärjestyksessä kolmeen avoinna olevaan tehtävään. Esimiehet valitsivat hakemusten perusteella tehtäviin sopivat henkilöt. Haastatteluja ei tehty, koska koettiin, että oma henkilöstö tunnetaan riittävän hyvin. Valintaprosessi kesti noin kaksi viikkoa. Henkilöstösuunnitelma julkistettiin maaliskuussa 2013, jonka jälkeen virkamiesten kanssa käytiin yhteistoimintaneuvottelut. Luvussa 3.5.2 on kuvattu henkilöstövalintojen tekemistä vaikeaksi silloin, kun osa henkilöstöstä tunnetaan muita paremmin.

Henkilöstösuunnittelun periaatteena oli, että operatiivisten yksiköiden henkilöstö oli heti muutoksen voimaan astuessa tavoitetilassa ja mahdollinen ylivahvuus on sijoitettuna keskitettyyn valtakunnalliseen organisaatioon. Keskitetystä organisaatiossa on helppompaa jakaa hallinnon ja tukipalveluiden tehtävät isommalle porukalle kuin hallintoyksiköissä, joissa henkilöstöä on vähän. Tällä toimenpiteellä varmistetaan tavoitetilaan pääsy ja säästöjen toteutuminen. (Rajavartiolaitos 2013b.)

Taloushallintoryhmä aloitti toimintansa 21 henkilön voimin. Tavoitetilana on, että vuonna 2018 taloushallintoryhmässä työskentelee arviolta 16 henkilöä. Tavoitetilaan pääseminen edellyttää toimivia tietojärjestelmiä, automatiikkaa, tehokkaita prosesseja sekä ettei valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen kanssa tehdä päällekkäisiä tehtäviä ja että kaikki osaajat ovat tehtävissään yhtä tehokkaita. Aloituspäivänsä taloushallintoryhmässä ei ollut ylivahvuutta ja lokakuussa 2014 palkattiin kaksi määräaikaista henkilöä tukemaan muutosprosessin onnistumista. Taloushallintoryhmässä työmäärä kasautui alkuun suureksi, koska yhtä aikaa tapahtui liian monta muutosta. Näitä olivat samanaikainen tilinpäätös, organisaatiomuutos, uuden KIEKU-tietojärjestelmän käyttöönotto ja siihen valmistautuminen sekä toisen tietojärjestelmän versiovaihdos sekä näiden edellä mainittujen koulutus. Lisäksi Valtiokonttorin kilpailuttamana tuli vaihtaa 1 500 maksuaikakorttia uuden toimittajan korteiksi. (Rajavartiolaitos 2013b.)

Henkilöstövalinnoissa painotettiin kokonaisuutta. Valintoihin vaikuttivat ensisijaisesti henkilön koulutus ja kokemus vastaavasta työstä. Toiseksi huomioitiin henkilön esittämä halukkuus tulevasta työstä, aikaisempi suoriutuminen tehtävästään ja kehitty-

mahdollisuudet. Esimiestehtäviin ja heidän sijaisiksi valittujen osalta on arvioitu myös sosiaalisia taitoja ja kykyä hoitaa esimiestehtäviä sekä kykyä kehittää vastuullaan olevia prosesseja. Kaikki Rajavartiolaitoksen taloussuunnittelijat nimettiin taloushallintoryhmään, koska osaavalla henkilöstöllä varmistettiin jatkossakin Rajavartiolaitoksen määräysten mukainen ja laadukas taloushallinto. (Rajavartiolaitos 2013b.)

Organisaatiomuutoksessa ketään ei irtisanottu tai siirretty silloiselta työskentelypaikakunnalta. Virkaehtosopimuksen mukainen palkkatarve oli voimassa, jos henkilö siirrettiin alemman palkkaluokan tehtävään. (Rajavartiolaitos 2013b.)

4.2.1 Koulutus

Henkilöstövalintojen jälkeen selvitettiin koulutustarpeet, koska kaikilla vaihtuivat tehtävät. Taloushallintoryhmän koulutussuunnitelma allekirjoitettiin 19.6.2013. Koulutussuunnitelmassa huomioitiin jokaisen yksikön koulutustarpeet sekä koko ryhmälle annettava yhteinen koulutus, kuten esimerkiksi arvonlisäveron käsittely valtiolla. Koulutustarpeet selvitettiin esimiesten taholta henkilökohtaisesti soittamalla ja tiedustelemalla henkilöiden koulutustaustaa, työkokemusta ja omaa näkemystä koulutuksesta. Koulutussuunnitelma sisälsi 26 erilaista koulutustilaisuutta joko ulkopuolisena palveluna ostettuna tai Rajavartiolaitoksen sisäisenä koulutuksena.

Suurin osa koulutuksesta yritettiin antaa ennen kuin muutos astui voimaan 1.1.2014. Ensimmäiset koulutukset annettiin jo neljä kuukautta etukäteen. Koulutuksen ajallisesta sijoittumisesta on annettu jonkin verran palautetta, että ne pidettiin liian aikaisin. Ne henkilöt, jotka eivät olleet tehneet ennen taloushallinnon työtehtäviä, kokivat että koulutus oli irtonainen eikä sitä pystynyt sijoittamaan tulevaan tehtävään konkreettisesti. Kriittikinä esitettiin myös, että osa koulutuksesta oli liian kaukana päivittäisestä työstä ja koulutuksen olisi pitänyt olla enemmän konkreettista perustason koulutusta.

4.3 Teemahaastattelu muutoshallinnan malleista ja muutoksesta

Luvussa neljä esitetyt muutosjohtamisen mallit esittelin ohjaavalle ryhmälle 5.4.2016. Ohjaavaan ryhmään kuuluivat talouspäällikkö Tiina Lundgren ja kolme sektorin johtajaa. Menojen käsittelysektorin johtaja on Pirkko Kujanen ja suunnittelu- ja raportointisektorin johtaja on Kirsi Väänänen. Itse toimin kirjanpito-sektorin johtajana. Mallien

esittely ja niistä johdettu keskustelu tehtiin teemahaastatteluna, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna. Jokaisen mallin esittelyn jälkeen käytiin keskustelu siitä, että menikö Rajavartiolaitoksen taloushallinnon keskittämisen muutos mallin mukaisesti. Toinen haastattelun teema oli, että ovatko kyseiset mallit käyttökelpoisia Rajavartiolaitokselle sellaisinaan tai tietyin muutoksin.

4.3.1 Teemahaastattelu malleista

John P. Kotterin muutosprosessi-mallin vertailusta haastateltavat totesivat, että taloudelliset luvut tuotiin tiedoksi sekä se miksi muutos tehdään. Kiireen tuntua ei luotu, koska muutos tahdottiin tehdä hyvin, suunnitelmallisesti ja rauhassa. Taloushallinnon muutokselle perustettiin ohjaava ryhmä, joka siis koostui talouspäälliköstä ja sektorin johtajista (neljä henkilöä). Ohjaavaa ryhmää ohjasi suunnittelu- ja talousyksikön silloinen yksikön päällikkö Jari Tolppanen. Tolppanen toimi puolestaan osana Rajavartiolaitoksen hankkeen ohjausryhmää (kts. kuvio 8). Uutta ohjaavan ryhmän jäsenissä oli se, että se ei ollut sotilashenkilövetoinen. Kotterin malliin verrattuna ohjaavassa ryhmässä oli vain esimiehiä. Haastattelussa kuitenkin todettiin, että ryhmässä oli laajasti osaamista, kun jäsenillä oli kokemusta useampien hallintoyksiköiden taloushallinnosta ja laajasti eri tehtävistä. Jatkossa ohjaavan ryhmän jäsenten valintaa tulee pohtia laajemmin.

Kaikki haastateltavat totesivat, että muutoksesta viestiminen on aina haasteellista. Suunnittelu- ja talousyksikön päällikkö Jari Tolppanen viesti taloushallintoryhmän jäsenille visiosta, strategiasta ja henkilöstölinjauksista. Päätökset ja käskyt löytyivät intranetistä. Valmistelutyöpajoja pidettiin yhteensä 12 kertaa syys-marraskuussa 2012 ja kuusi työpajaa vuonna 2013. Aluksi työpajat pidettiin vanhan organisaation mukaisesti ja kun henkilöstösijoituspäätökset oli tehty (23.5.2013), työpajoihin osallistuivat tulevan taloushallintoryhmän virkamiehet, jolloin jokainen osallistui työhön tulevan tehtävänsä mukaisessa roolissa.

Tulevat sektorijohtajat vastasivat oman toimialueensa ohjeistuksen valmistelusta oman, tulevan henkilöstönsä kanssa. Tässä sektorikohtaisessa työssä pidettiin pienempiä valmistelukokouksia. Viestinnän isona haasteena oli se, että noin puolen taloushallintoryhmän jäsenien fyysinen työskentelypaikka oli jokin muu kuin Helsinki. Henkilökohtaiset kontaktit ja keskustelut jäivät vähäisiksi ja ne suoritettiin videoneuvottelulaitteiden avulla tai puhelimitse.

Haastattelussa tuotiin esille, että muutoksen valmistelu aloitettiin ennen kuin henkilöstövalinnat oli tehty. Mukaan työpajoihin, suunnitteluun ja valmisteluun otettiin silloiset taloussuunnittelijat ja heidän sijaisensa yhteensä 15 henkilöä. Taloushallintoryhmässä aloitti 1.1.2014 yhteensä 21 henkilöä. Muutokseen sai siis osallistua 71 % prosenttia taloushallintoryhmän henkilöstöstä. Joihinkin työpajoihin osallistuivat asiantuntijoina esimerkiksi kiinteistösihteerit. Muutoksen valmisteluun suurin osa osallistui työpajojen ja kuukausikokouksien kautta ja osa kirjoitti työohjeita. Eräs haastateltava pohti, että oliko kaikille osallistujille selvää, että he olivat muutoksessa ja vaikuttamisen paikka oli käsillä. Haastattelussa nostettiin esille ongelma, että jokainen toimiala toimi itsenäisesti ja ajoittain omassa tahdissa. Yhtenäistä koordinaatiota olisi tarvittu.

Muutoksen tehtävät listattiin ja niitä seurattiin työpajoissa ja sektoreiden omissa valmisteluryhmissä. Tilanteenseuranta on liitteenä 1. Vastuut olivat pääsääntöisesti talouspäälliköllä ja sektorin johtajilla, joten asetetut välitavoitteet saattoivat jäädä liian kaukaisiksi taloushallintoryhmän jäsenille. Haastateltavat totesivat, että aikataulu käytiin läpi, mutta tehtyihin toimenpiteisiin ja saavutusten esille tuomiseen olisi pitänyt panostaa enemmän.

Haastateltavat totesivat, että toiminta on vakiintunut kahdessa ja puolessa vuodessa. Uusien toimintatapojen juurruttaminen ei ole onnistunut kaikilta osin. Eräs haastateltavista koki isoimpana juurruttamisen ongelmana tavaroiden ja palveluiden vastaanottojen toimittamisen ohjeistuksen mukaan. Haasteena hän näki myös, että kaikki toimialat eivät tehneet niin täydellistä keskittämistä kuin taloushallinnossa tehtiin, joten se hidastaa jonkin verran taloushallintoryhmän toimintaa.

Kotterin mallin mukaisesti kaiken toiminnan tulee noudattaa uuden toimintamallin mukaista linjaa. Tämä tulee näkyä myös rekrytoinnissa. Haastateltavat totesivat, että henkilöstövalinnat eivät onnistuneet kaikilta osin. Tehtäviin hakeutumiseen vaikutti palkkaus. Suoritusosa ei toimi niin kuin sen kuuluisi. Valtion rekrytointiprosessi, jossa voidaan parhaimmillaan suorittaa kolme erillistä hakuvaihetta, ei tue kaikilta osin uuden toimintamallin mukaisia henkilöstövalintoja. Täytettävät tehtävät laitetaan avoimeksi ensin viraston sisällä, sitten valtion sisäisenä virkajärjestelynä ja viimeiseksi ulkoiseen haakuun. Haastateltavien näkemys oli, että yksipuolisista työkuvista tulisi päästä eroon ja työjärjestyksiä olisi hyvä tarkastella uudelleen. Samalla todettiin, että isoimmaksi haasteeksi työjärjestysten muuttamisessa tulee henkilöstön näkökulmasta olemaan palkkaus.

Kaksi haastateltavista koki Kotterin mallin sopivan Rajavartioloitokselle muutoshallinnan malliksi. Kolmas haastateltavista näki mallin myös sopivan, mutta se tulee muokata Rajavartioloitokselle sopivaksi. Tällä hän tarkoitti sitä, että vaiheiden alle tulee laittaa sellaiset selittävät tekstit, jotka Rajavartioloituksessa ovat tärkeitä ja mitä tulee huomioida.

Rosabeth Moss Kanterin muutoksen johtajan tehtävistä ja taidoista haastateltavien näkemykset eivät olleet niin yhtenäiset kuin Kotterin. Eräs haastateltavista totesi, että Rajavartioloituksen tehty muutos oli yhdistelmä Moss Kanterin ja Kotterin malleista. Moss Kanterin malli ei kuitenkaan ole niin selkeä kuin Kotterin eikä hänen näkemyksensä mukaan sovi niin suureen muutokseen joka nyt tehtiin. Pienemmissä muutoksissa malli voisi olla käytännöllisempi ja mahdollisesti seuraavat jatkokehittämistyöt voitaisiin tehdä Moss Kanterin mallia mukaillen. Projektien omistajuus ohjaavassa ryhmässä ja sektoreilla toimi. Hankkeen ohjausryhmä huolehti rajoista, aikatauluista ja että toimet olivat kaikkien säädösten ja määräysten mukaisia.

Toinen haastateltavista piti mallia mielekkäämpänä, koska se ei ollut niin hierarkiaan sitoutuva vaan tuki innovatiivisuutta ja luovuutta. Hän piti myös siitä ajatuksesta, että mikään tehtävä tai toimintatapa ei ole koskematon vaan kaikkia asioita voitaisiin uudelleen organisoida sen mukaan, mikä on järkevin ja toimivin ratkaisu.

Resursseista ja sidosryhmätyöskentelystä haastateltavat olivat samaa mieltä. Osallistaminen olisi voitu tehdä luovemmin esimerkiksi ryhmätöinä. Jokainen ryhmä olisi valmistellut tietyn osa-alueen, esitellyt sen ja sen jälkeen olisi käyty keskustelua parhaista tavoista. Tällaisella menettelyllä olisi ehkä saatu enemmän ajatuksia, mutta siihen ei ollut riittävästi aikaa. Nyt muutoksessa jokainen taloussuunnittelija vastasi oman hallintoyksikkönsä nykytilan kuvauksesta ja esittämisestä työpajoissa. Tehdyn kuvauksen perusteella nykytilasta keskusteltiin ja valittiin yhdessä mahdollinen sujuvin toimintamalli tulevaksi prosessiksi.

Muutoksen toteuttaminen oman työn ohessa oli erittäin haasteellista. Jälkikäteen ajateltuna muilta toimialoilta olisi voinut olla edustus ainakin ajoittain taloushallinnon muutoksessa. Taloushallinnolla on vahvoja liittymäpintoja teknilliseen toimialaan sekä henkilöstöhallintoon ja matkustamiseen.

Tässä yhteydessä haastateltavat keskustelivat myös Rajavartiolaitoksen palkitsemisjärjestelmästä. Vuosittain henkilöstöä palkitaan, mutta perusteet jäävät epäselviksi ajoittain sekä saajalle itselleen, mutta etenkin muulle henkilöstölle. Haastateltavat pohtivat, että voisiko sisäisessä intranetissä kertoa palkittujen perustelut. Samalla pohdittiin, että muita tunnustuksen jakamisen keinoja tulisi kehittää.

Pentti Martiskaisen kuvaama muutosympyrä lähtee liikenteeseen siitä, että lopputulos kuvataan tarkemmin ja mietitään mitä muutoksella halutaan saada aikaiseksi. Vasta tämän jälkeen määritetään nykytila, jottei siihen jäädä jumiin. Mallien Rajavartiolaitokselle sopivuuden vertailussa haastateltavien keskustelu kiinnittyi siihen, että olisiko yksityiskohtainen nykytilan analyysin tekeminen voitu jättää tekemättä. Työryhmissä jokainen taloussuunnittelija esitteli oman hallintoyksikkönsä taloushallinnon toimet sekä erityispiirteet. Eräs haastateltavista kertoi, että taloushallinnon perusprosessit olivat tiedossa ja olemassa olivat yhteiset ohjeet. Nykytilan analyysissä havaittiin hallintoyksiköiden eri tavat toimia yhteisistä prosesseista ja ohjeistuksesta huolimatta. Yksityiskohdat eivät olleet tiedossa eikä se, että raportointi ei tullut kaikille hallintoyksiköille yhtä tuttua.

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että nykytilan analyysistä oli hyvä lähteä liikenteeseen, koska ilman sitä ei olisi tiedetty kaikkia niitä prosesseja, jotka koskivat vain yhtä tai muutamia hallintoyksiköitä. Yhdelle haastateltavalle muutosympyrä oli tutumpi vaihtoehto työskennellä eli hän oli tottunut lähtemään liikenteeseen siitä, että mitä tahdotaan saada aikaiseksi. Sen jälkeen hankitaan informaatiota siitä, että miten muutos toteutetaan.

4.3.2 Teemahaastattelu muutoksen onnistumisesta

Mallien esittelyn ja niistä keskustelemisen jälkeen käytiin vielä läpi keskeisiä kysymyksiä tehdystä muutoksesta. Näitä olivat valmistelun aikataulu, koulutus, viestintä, muutoksessa onnistuminen ja mitä pitäisi tehdä toisin jatkossa.

Kotterin mallissa ja MESI-valmennuksessa puhutaan kiireen tunnusta ja nopeasta toteutuksesta. Haastateltavien mielestä aika loppui kesken, koska ei annettu riittäviä resursseja. Muutostyö tehtiin oman työn ohella. Erään haastateltavan näkemys oli, että jos muutoksen olisi saanut tehdä kokoaikaisesti päivätyönä eikä oman toimen ohella, niin siihen olisi riittänyt puoli vuotta. Haastateltavien mukaan muutos kuitenkin onnistui,

se tehtiin aikataulussa ja se kannatti tehdä. Kokonaisuus oli onnistunut vaikka aina on parantamisen varaa. Muutos oli käsketty, ohjeistettu ja selkeä. Valmiusaste tuotantoon siirtyessä oli 90 %, koska liittymäpinnat esimerkiksi teknillisiin tukipalveluihin eivät olleet loppuun asti mietityt. Muutostyössä nousi esille sellaisia asioita, joita ei aikaisemmin tiedetty olevan.

Koulutuksen ja viestinnän riittävydessä ja ajoituksessa haastateltavat arvioivat olevan parantamisen varaa. Koulutusta suunniteltaessa tehtiin virhe, koska osaamiskartoitusta ei tehty muutoin kuin olemassa olevien työjärjestysten perusteella ja henkilöstön omaan arvioon pohjautuen. Silloisten työjärjestysten pohjalta oletettiin, että kaikilla kohderyhmän henkilöillä oli osaaminen taloushallinnon perusteista. Koulutus ei ollut kaikille sopivaa, koska ryhmä oli osaamisensa ja koulutuksensa vuoksi epäyhtenäinen. Toiset olisivat tarvinneet koulutusta aivan taloushallinnon ja kirjanpidon alkeista, kun taas toisille nämä asiat olivat jo entuudestaan tuttuja. Koulutustarvetta olisi pitänyt selvittää vielä paremmin. Toisen haastateltavan mukaan koulutus oli liian teoreettista ja sen olisi pitänyt olla lähempänä käytäntöä. Haastateltavat pohtivat, että koulutusta olisi pitänyt siirtää muutoksen jälkeiseen aikaan ja antaa lähikoulutusta. Tämä oli käytännössä mahdotonta suuren muutosten määrän ja fyysisten sijaintien vuoksi.

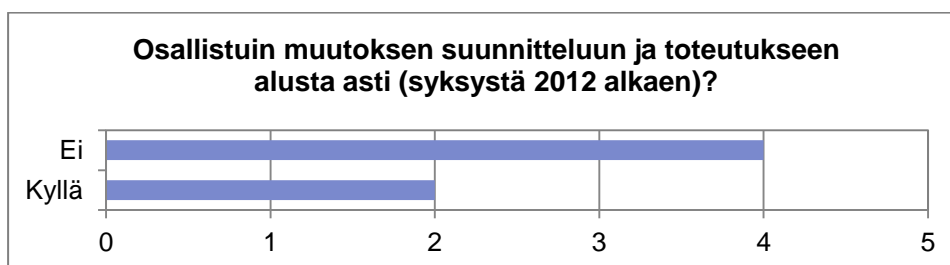
Viestinnän osalta haastateltavat pohtivat, että ohjeet hautautuivat intranettiin. Kolmannen haastateltavan mukaan teknisiä ratkaisuja olisi voinut käyttää hyväksi, esimerkiksi personoitua intranetin aloitussivua. Toisen haastateltavan mukaan ohjeiden olisi pitänyt olla yksinkertaisempia ja esikuntakokouksissa olisi voinut kertoa useammin muutoksen etenemisestä. Muutoksessa viestintä hoidettiin pääsääntöisesti taloushallintoryhmälle ja muille laitettiin ohjeet intranettiin. Klinikoiden / tiedotustilaisuuksien järjestäminen hallintoyksiköille olisi voinut olla hyvä viestintäkeino. Haastateltavat totesivat myös, että ohjeet valmistuivat juuri ennen joulua, joten niiden perille saaminen ajallisesti oli haastava.

Lopuksi haastateltavat pohtivat, että mitä muutosprosessista opittiin ja mitä voitaisiin tehdä toisin. Ensimmäinen yhteinen näkemys oli, että resurssien pitää olla riittävät, tekijöitä tarpeeksi ja liian monta uudistusta ei saa olla yhtä aikaa. Kahden haastateltavan mukaan rekrytointiin ja henkilöstön valintoihin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota muutoksessa. Taloushallinnon tehtävissä työskentelevät siviilihenkilöt ovat koulutustaustoiltaan ja osaamiseltaan hyvin heterogeenisiä, kun taas Rajavartiolaitoksen sotilasviroissa työskentelevien koulutuspohja on pääosin samankaltainen. Nyt siviili-

lien siirto toteutettiin samaa tapaa, miten sotilaiden osalta on vuosia toimittu ja se ei käytännössä osoittautunut aivan yhtä toimivaksi tavaksi. Tulevia, vastaavia muutoksia ajatellen siviilien koulutus ja osaaminen on hyvä selvittää nyt esimerkkinä olevaa muutosta tarkemmin ennen siirtopäätöstä. Se on sekä yksilön että organisaation etu. Yhden haastateltavan näkemys oli, että viestintään ja palkitsemiseen pitää kiinnittää huomiota. Lopuksi erä haastateltavista totesi, että kokonaiskoordinaatio ja sidosryhmien välinen yhteistyö on tärkeä asia.

4.4 Muutosjohtaminen -kyselyn tulokset

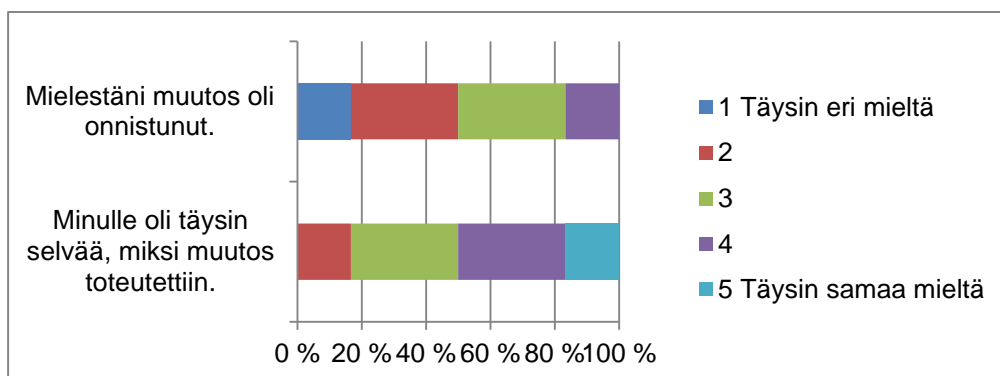
Kyselyyn vastaamaan kutsuttiin 13 henkilöä ja vastauksia saatiin 6 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui 46. Alhainen vastausprosentti voi johtua aikaisemmin suoritettujen kyselyiden määrästä. Kaikki vastaajat työskentelivät ennen 1.1.2014 kokonaan tai osittain taloushallinnon tehtävissä, mutta vain 2 vastaajista oli osallistunut muutokseen alusta asti (kuvio 12). Koska vastausprosentti jäi alhaiseksi, niin kyselyn tulokset ovat suuntaa antavia. Avoimien kysymysten vastauksista sain hyviä ideoita muutoshallinnan malliin. Kyselylomakkeen teemoina olivat muutoksen onnistuminen, muutokseen osallistuminen, valmistelun aikataulu, henkilöstöasiat, viestintä muutoksessa ja tuntemukset muutoksesta.



Kuvio 12. Tutkimuskyselyn kysymys numero 20.

Avoimissa vastauksissa kerrottiin taloushallinnon keskittämisen muutoksen onnistuneen, koska suunnittelu ja asioiden läpikäyminen oli perusteellista. Suunnittelu aloitettiin ajoissa ja siinä oltiin aktiivisia. Asioiden hoidon katsottiin selkeytyneen. Ryhmän sisäisessä yhteydenpidossa onnistuttiin myös. Positiivisena asiana nähtiin se, että työtä voi tehdä etänä, omalla työssäkäyntialueellaan. Yhden vastauksen mukaan keskittämässä ei ole vastaajan työn kannalta vielä havaittavissa mitään hyötyä vaan tiedonsaanti on aikaisempaa heikompaa. 50 % vastaajista oli sitä mieltä, että muutos oli onnistunut kokonaan tai osittain (arvosanat 3-5). Vastaavasti 83 prosentille oli selvää,

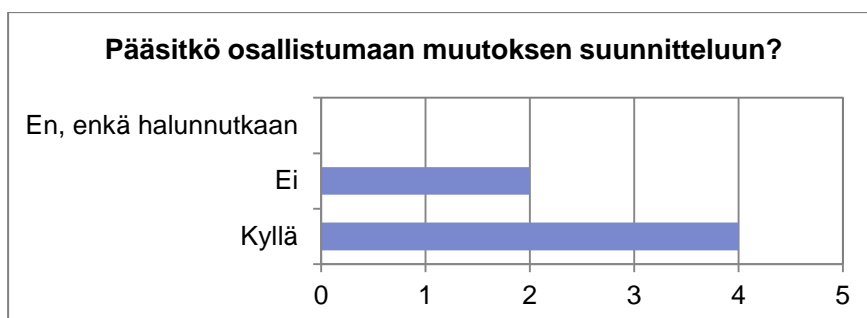
miksi muutos toteutettiin (arvosanat 3-5). Vastausten prosenttiosuudet näkyvät kuviossa 13.



Kuvio 13. Tutkimuskyselyn kysymys numero 1.

Vastaajien mukaan muutoksessa huonosti onnistui viestintä ja ohjeistus koko henkilöstölle siitä, että mitä uudet ryhmät tekevät. Organisaatiomuutoksen jälkeen asioiden selvittely ja yhteydenpito olivat alkuun hankalaa ja se hidasti työskentelyä. Tiedonhallintaan olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomioita. Vastauksista kävi ilmi myös se, että osa tehtävistä on rutiininomaisia ja tulevaan tehtävään olisi haluttu vaikuttaa enemmän.

Neljä kyselyyn vastanneista pääsi osallistumaan muutoksen suunnitteluun (kuvio 14). Osallistumistapoja olivat oman osaamisen jakaminen ja mielipiteiden antaminen palaverissa sekä ohjeiden kirjoittaminen.



Kuvio 14. Tutkimuskyselyn kysymys numero 4.

Kyselyllä haluttiin selvittää, että millainen muutosaikataulu henkilöstöstä tuntuu sopivammalta. Kuten edellä on esitetty, asiantuntijoiden mielestä muutos tulee suorittaa nopeammin kuin Rajavartiolaitoksen muutos suoritettiin. Muutoksen kohteena olevan henkilöstön mielipide on päinvastainen ja vastaajista 50 % oli sitä mieltä, että sopiva

valmistelun aikataulu on 1 ½ - 2 vuotta. Toinen 50 %:a vastaajista oli sitä mieltä, että muutokseen tulee varata yli kaksi vuotta aikaa. Vastausten jakautuminen selviää kuvio 15.



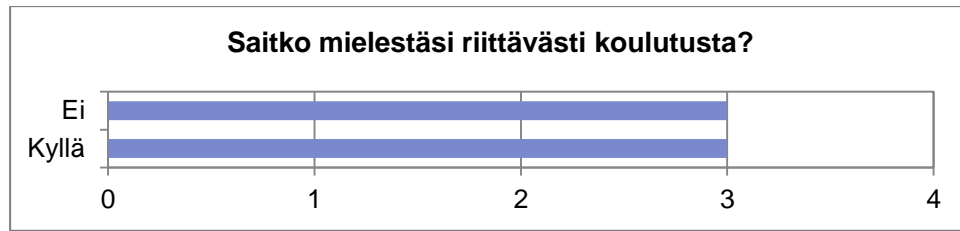
Kuvio 15. Tutkimuskyselyn kysymys numero 6.

Kahden kyselyyn vastanneen mukaan henkilöstövalinnat eivät onnistuneet, koska henkilöstön omia toiveita ei otettu tarpeeksi huomioon (kuvio 16). Toisena perusteluna oli, että hallintoyksiköissä ei ollut keskittämisen myötä enää tarjolla itselleen sopivia töitä ja Helsinkiin ei halunnut siirtyä.



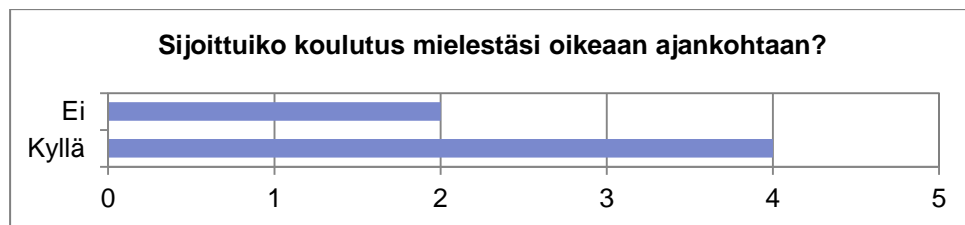
Kuvio 16. Tutkimuskyselyn kysymys numero 8.

Koulutuksen riittävyys jakoi vastaajien mielipiteet kahtia (kuvio 17). Paikallisista tehtävistä tuli valtakunnallisia, joten tehtävien hoitamiseen kaivattiin syvempää tietoa eri hallintoyksiköiden ja Rajavartiolaitoksen toiminnasta. Uutta tietoa tuli paljon ja liian nopeasti. Kiire häiritsi eikä sen vuoksi riittävää perehdytystä ehditty antamaan. Vastaajalle, jolle työtehtävät olivat pääosin ennestään tuttuja, samanlaista ongelmaa ei ollut.



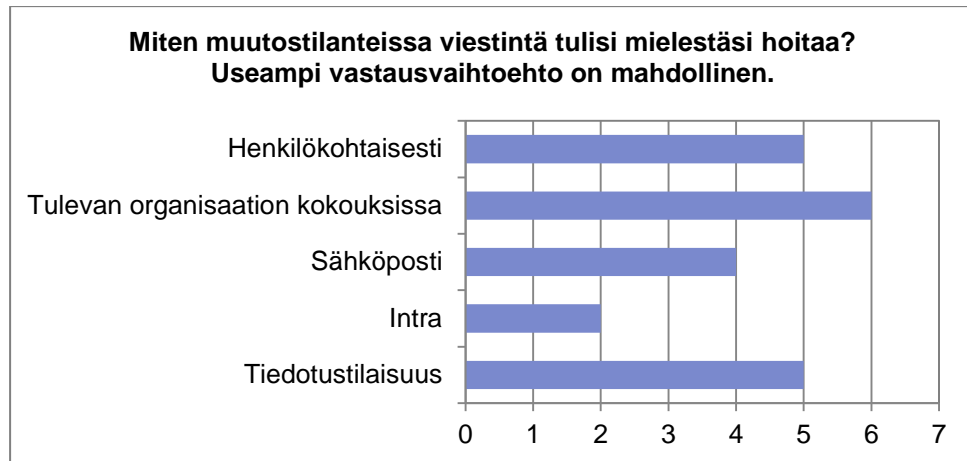
Kuvio 17. Tutkimuskyselyn kysymys numero 10.

Koulutus annettiin pääsääntöisesti etukäteen syksyllä 2013 ja sitä jatkettiin alkuvuodesta 2014. Neljän vastaajan mukaan koulutus osui oikeaan ajankohtaan (kuvio 18). Avoimissa vastauksissa esitettiin kehittämissuositus, että asiakokonaisuuksia tulee perehdyttää pienemmissä erissä.



Kuvio 18. Tutkimuskyselyn kysymys numero 12.

Vastaajien mukaan tietoa muutoksesta tulee saada kaikista mahdollisista lähteistä. Huonoimpana pidettiin intranettiä vaikka sieltä ne ovat tarvittaessa kootusti saatavilla. Vastausvaihtoehtojen mukaan tulevan organisaation kokoukset ovat tärkeimmät ja sen jälkeen tulevat tiedotustilaisuus ja henkilökohtainen viestiminen. Avoimissa vastauksissa todettiin, että viestinnän tulee olla avointa, jotta vältetään huhupuheilta ja väärinkäsityksiltä. Jakauma käytettävistä viestintäkanavista on esitetty kuviossa 19.



Kuvio 19. Tutkimuskyselyn kysymys numero 14.

Kyselyllä pyrittiin kartoittamaan henkilöstön osallistumishalukkuutta muutosprosesseihin (kuvio 20). Positiivisena havaintona oli, että kaksi vastaajista haluaa osallistua ohjaavan ryhmän työskentelyyn. Tulevissa muutoksissa osallistumishalukkuus tulee kartoittaa ja pohtia ohjaavan ryhmän rakennetta laajemmin. Vastaajat arvostivat sitä, että tulevaisuudessa saisi olla muutoksessa ja että mielipiteillä on väliä. 50 %:a vastaajista ei halua osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen.



Kuvio 20. Tutkimuskyselyn kysymys numero 16.

Kysymykseen *”Miten henkilöstö saadaan näkemyksesi mukaan osallistumaan ja mukaan muutoksen valmisteluun ja toteuttamiseen?”* tuli mukavasti ajatuksia, joista alla kaksi suoraa lainausta.

”Ensin pitäisi saada henkilöstö motivoitua siihen tilaan, että ymmärrettäisiin muutoksen olevan aika ajoin hyvä asia. Mielestäni tuomalla esille positiivisia asioita, joita muutos toisi mukanaan, olisi hyvä alku motivoimiselle. Kuuntelemalla ja ky-

selemällä mielipiteitä saadaan henkilöstö paremmin "muutos- moodiin" kuin siten, että ainoastaan kerrotaan, mitä tulee tapahtumaan."

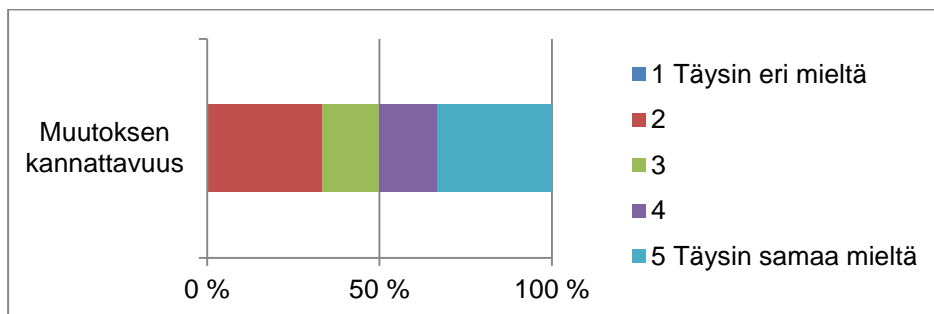
"Herättämällä kiinnostus kokonaisuuden ja oman tehtävän kehittämiseen sekä ottamalla huomioon henkilön esille tuomia asioita ja niiden vaikutuksia, esim. kyselyiden avulla. Asioita ja näkökulmia tulisi koota yhteen ja antaa kaikille mahdollisuus vaikuttaa niihin ja perustella näkökulmiaan. Asioita ei tule tehdä kiireessä ja kireillä aikatauluilla."

Muutoksen vetäjän roolin katsottiin olevan tärkeää, että miten hän saa henkilöt mukaan osallistumaan. Tärkeiksi asioiksi vastaajat katsoivat myös työn arvostamisen, pakkosiirtojen välttämisen ja että palkka vastaa tehtävää työtä.

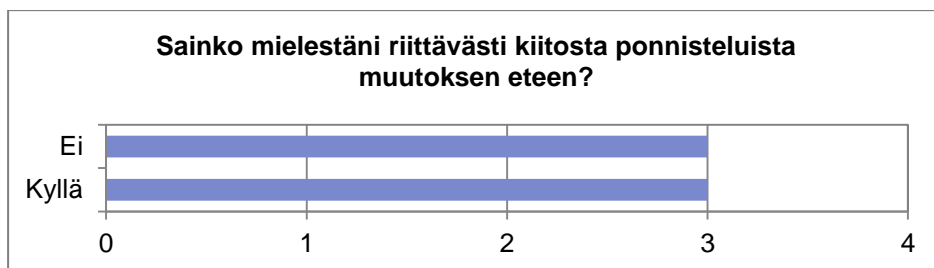
Kysymyksellä *"Miten toiminta on muuttunut, millainen tilanne on nyt kaksi vuotta muutoksen jälkeen?"* kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä muutoksen vakiintumisesta. Useammassa vastauksessa tuotiin esille, että muutos toi yhtenäisemmät toimintatavat ja toiminta on nyt vakiintunut sekä sitä kehitetään edelleen. Tehtävien jakoa on kehitetty ja siten työ on sujuvampaa. Omat vastualueet hallitaan hiljalleen ja tekemiseen on tullut varmuutta, mutta tehtävien asiasisältö valtakunnallisissa tehtävissä on laaja, jolloin tiedon hallinta hidastaa työn tekemistä.

Osasta vastaajista tuntui, että tilanne on vieläkin sekava ja henkilöstöä pitää opastaa, jotta työt sujuvat. Tässäkin kohdin tuotiin esille, että työ on yksitoikkoisempaa kuin aiemmin ja taloushallinnon työtehtäviä ei arvosteta.

67 % vastaajista kokee muutoksen joko neutraalina tai kannattavana ja vastaavasti 33 % kokee muutoksen kannattamattomaksi (kuvio 21). 50 % vastaajista koki saaneensa riittävästi kiitosta muutoksen eteen tekemistään ponnisteluista, kun saman verran koki päinvastoin (kuvio 22).

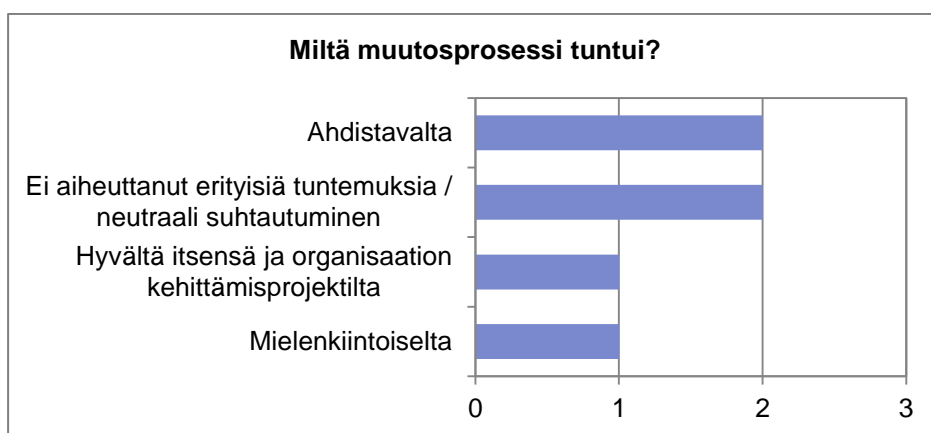


Kuvio 21. Tutkimuskyselyn kysymys numero 20.



Kuvio 22. Tutkimuskyselyn kysymys numero 23.

67 % vastaajista muutos tuntui joko neutraalilta tai positiiviselta, kun vastaavasti 33 % koki muutoksen ahdistavaksi. Vastausten jakauma on havaittavissa kuviosta 23.



Kuvio 23. Tutkimuskyselyn kysymys numero 24.

Toimintamallin vakiinnuttamisen keinoiksi nähtiin havaittujen virheiden oikaiseminen, tiedon ja asioiden hallinnan kehittäminen, tehtävien jakaminen tasapuolisesti ja kehittämistyön jatkamista. Koulutukseen tulee vielä panostaa. Muutokselle pitää antaa myös aikaa parisen vuotta ja arvioida sitten tilannetta uudelleen.

Lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus vapaasti kertoa ajatuksistaan hallinnon keskittämisestä ja muutosprosessista. Osa vastaajista ei ollut tyytyväinen muutokseen eikä ollut havainnut taloudellista hyötyä muutoksesta. Vastaajat kokivat myös, että kokonaisuuden hallinta on poistunut ja motivaatio työtehtäviä kohtaan on alentunut.

Vastaavasti nähtiin, että alkuvaikeuksien jälkeen työ on lähtenyt suurimmalla osalla sujumaan hyvin ja muutosta vastustaneetkin ovat alkaneet nähdä muutoksen hyviä puolia. Muutoksessa on aina huonoja puolia, mutta ne eivät näy päivittäisessä työssä liikaa.

5 Kehittämishankkeen tulokset ja kehittämis ehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Rajavartiolaitokselle toimiva muutoshallinnan toimintamalli tulevien muutosten varalle. Muutosprosesseille on olemassa jo erilaisia toimintamalleja ja yleensä niissä on huomioitu kaikki tarvittavat elementit. Haastattelun ja kyselyn kautta on selvitetty taloushallinnon henkilöstön näkemykset tärkeistä asioista muutoksessa ja näistä kolmesta näkökulmasta on rakennettu kuviossa 24 esitetty muutoshallinnan toimintamalli. Toimintamallin vaiheet ovat 1) Miksi muutos tehdään?, 2) Selkeä tavoitetilä, 3) Resurssien määrittely, 4) Toteutus ja juurrutus ja 5) Saavutusten esille nostaminen.



Kuvio 24. Muutoshallinnan toimintamalli.

Muutosprosessin alkuun (1) on kerrottava selvästi, että miksi muutosta lähdetään tekemään. Muutoksen tarve ja perusteet muutokselle pitää viestiä avoimesti ja selkeästi. Ensimmäinen näkemys muutoksen vaikutuksesta henkilöstöön on tuotava heti alkuun esille, koska se on kuitenkin asia, joka jokaista yksilöä mietityttää ja vaikuttaa yksilön suhtautumiseen muutokseen.

Nykytilan analyysi on hyvä tehdä kaikissa muutoksissa. Sen laajuus riippuu siitä, miten iso muutos on ja miten tutusta asiasta on kyse. Pienemmän ja tutun asian analyysin tulee olla kevyt eikä siihen tarvitse käyttää paljon resursseja. Jos muutetaan yhdessä kaikkien tuntemaa prosessia, jonka nykytila on tuttu, voidaan lähteä liikenteeseen ongelmakohdan analyysistä.

Työskentelymenetelmiksi tulee valita luovuutta tukevia menetelmiä, joissa osallistujat esimerkiksi kehittelevät ideoita toistensa ajatuksista. Tällaisia voivat olla esimerkiksi ”Gallery walk – näyttelykävely” ja ”Karuselli”. Näyttelykävelyssä osallistujat jaetaan ryhmiin, joilla jokaisella on osa-alue pohdittavana. Osa-alueesta valmistellaan seinälle

kooste. Tämän jälkeen osallistujat kiertävät ryhmissä katsomassa muiden ryhmien valmistelemat työt ja ko. ryhmä esittelee oman osa-alueensa sisällön. Aiheista käydään keskustelua ja ideointia, jonka jälkeen tehdään yhteenveto. Vastaavanlainen työskentelymenetelmä on karuselli. Siinä on annettuna aihe, josta ryhmä kirjoittaa omat ajatuksensa seinällä olevaan paperiin. Sen jälkeen ryhmät siirtyvät toisen aiheen luo, lukevat edellisten ajatukset. Tarkoituksena on täydentää edellisten ajatuksia, kyseenalaistaa niitä ja keksiä uusia ideoita ja ajatuksia. Näin tehdään, kunnes jokainen ryhmä on kiertänyt jokaisen aihealueen luona. Ryhmät palaavat aihealueen luo, jossa he olivat ensimmäiseksi. Tämän jälkeen tutustutaan muiden ideoihin ja kommentteihin ja lopputulokset esitellään koko ryhmälle. (Korhonen 2015.)

Viestintä hoidetaan kaikkia kanavia hyödyntäen. Intranetissä on saatavilla kaikki mahdollinen tieto alusta alkaen yhdestä paikasta. Organisaation tiedotustilaisuudet ja työyksikkökokoukset ovat tärkeitä kanavia. Kokouksissa osallistujat voivat kertoa näkemyksiään, kysellä ja esittää huolensa. Esimiehille tulee varata aikaa henkilökohtaisiin kohtaamisiin, jos henkilöstö kaipaa niitä muiden viestintäkanavien lisäksi.

Viestinnän peruskohtien tulee olla selkeät ja rajatut. Viestinnän tulee sisältää 1) toimintapuhetta (mitä tavoitellaan ja millä keinoin, kuka tekee, miten, miten seurataan, fakta-puhe) 2) tutkimispuhetta (ymmärrettävyys, miksi, mitä tämä tarkoittaa, keskustellen ja kysymysten kautta eteneminen) ja 3) tunnepuhetta (mitä tämä tarkoittaa yksilön kannalta, miltä tuntuu ja mikä turhauttaa, pelottaa, vihastuttaa, mistä joudun luopumaan). (Lundgren 2016b.)

Tavoitetilan tulee olla selkeä ja jäsennelty (2). Tavoitetilasta tulee käydä selville, että mihin suuntaan organisaatiota ollaan viemässä ja milloin siellä pitää olla. Tavoitetilan määrittelyssä käytetään vastaavia luovuutta tukevia työskentelymenetelmiä kuin nykytilan analyysissä ja kokouspöydän ääreen kokoonnutaan vain purkamaan ideoita ja suuntaamaan uudelleen. Nykytilan analyysi ja tavoitetila eivät välttämättä ole erillisiä vaan nämä vaiheet voivat helposti sulautua yhteen. Toimintamallia tulee käyttää joustavasti eikä rajoittaa ideointia ja etenemistä, jotta järjestys pysyisi. Viestintä tavoitetilasta ja mahdollisista henkilöstöasioiden muutoksista tulee huolehtia. Viestintäkanavien painotus valitaan sen mukaan, miten suurista tai henkilöstöön vaikuttavista asioista on kyse.

Riittävät resurssit (3) ovat kriittinen tekijä muutoksessa. Jos suunnitteluun ja toteutukseen ei ole aikaa ja tekijöitä, niin muutoksen tuominen käytäntöön on haasteellista. Muutos tulee aikatauluttaa ja suunnitella sekä asettaa välitavoitteita ja katselmuspisteitä. Johdon tulee antaa keskeisille muutoksen tekijöille riittävästi aikaa sekä selkeät rajat ja valtuudet toimia. Oman työn ohella suurten muutosten läpivieminen on raskasta. Henkilöstön osallistumishalukkuus ja osallistumistavat tulisi selvittää, sillä joukossa voi olla tunnistamatonta osaamista ja innostusta. Ohjaavan ryhmän jäsenten tulee edustaa kaikkia organisaation tasoja.

Henkilöstön valitsemiseen mahdollisiin uusiin tehtäviin tulee tehdä harkiten. Tehtävät julistetaan auki ja niihin saa hakea. Henkilöstö tulee haastatella, jotta osataan valita oikeat henkilöt tehtäviin. Henkilöstön osaaminen ja mahdolliset koulutustarpeet tulee selvittää heti, kun tiedetään tavoitetilä ja millaisia tehtäviä kukin tekee. Koulutus tulee suunnitella henkilökohtaisella tasolla eikä tarjota kaikille kaikkea. Jos koulutettava ryhmä ei ole koulutustarpeiltaan yhtenäinen, niin koulutuksesta ei kukaan saa mitään. Osaavat turhautuvat kertaamisesta ja käytännön oppia tarvitsevat liian suurista linjoista.

Kun muutoksen tekijät on valittu, niin valinnoista tulee viestiä. Tällöin henkilöstö tietää, että kuka valmistelee mitäkin asiaa ja kehen olla yhteydessä. Aikataulut tulee saattaa tiedoksi kaikille. Mahdolliset henkilöstöhallinnon päätökset ja niiden perustelut tulee saattaa tiedoksi mahdollisimman pian. Esimiehille on varattava aikaa henkilöstön kanssa keskusteluun tulevista työnkuvista ja mahdollisista valmistelutöistä ohjaavan ryhmän lisäksi.

Kun edellä esiteltyt vaiheet 1-3 on tehty hyvin, niin se helpottaa muutoksen toteutusta ja toimintakulttuuriksi juurrutusta (4). Nykytilanne on tiedossa, tavoitetilä on selkeä, resurssit on varmistettu ja aikataulu on sovittu. Työskentelytapana voisi suosia osallistavaa pienryhmätyöskentelyä, jossa esimiehet toimivat fasilitaattoreina antamassa rajat, säädöstaustat, määräykset ja ohjaamassa oikeaan suuntaan. Ryhmän jäsenet toimivat annettujen valtuuksien nojalla itsenäisesti. Välikatselmuksissa todetaan tilanne ja päätetään mahdolliset korjaavat toimenpiteet. Henkilöstölle viestitään muutoksen etenemisestä.

Taloushallinnon henkilöstölle tehdyssä kyselyssä tuli esille, että kaikille ei ole selvää millaisia tuloksia muutoksesta on saatu ja oliko se hyödyllinen. Päädyin nostamaan

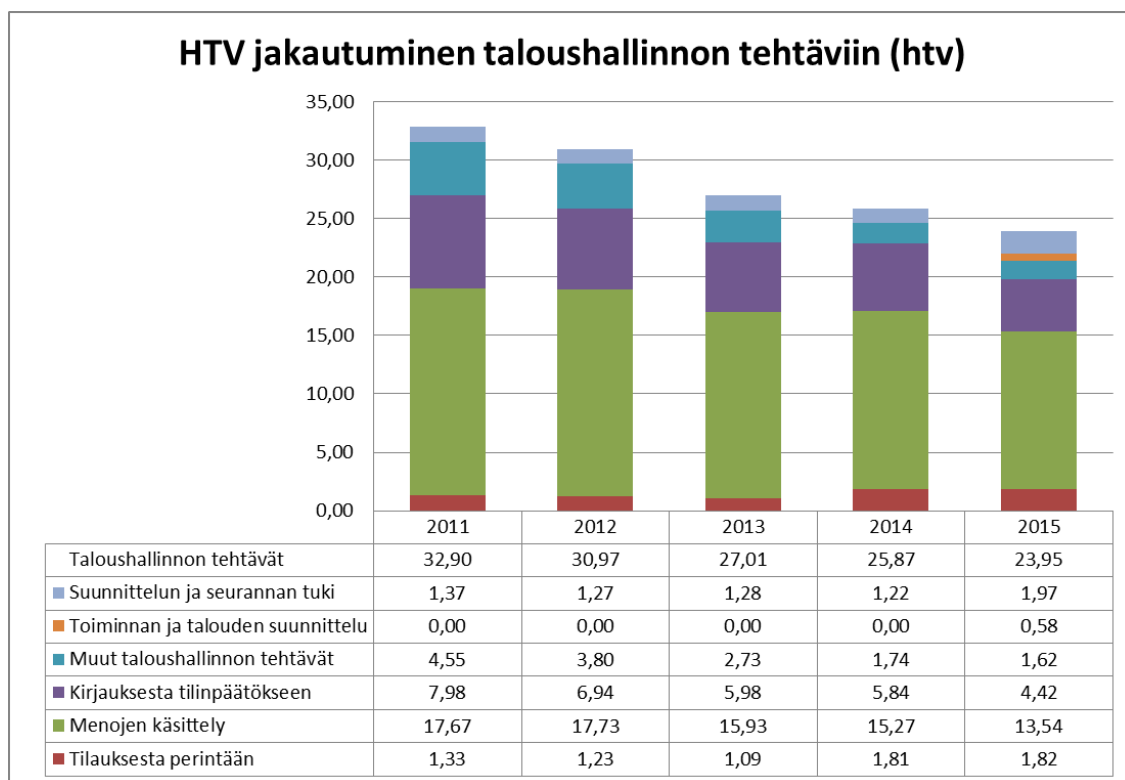
viimeiseksi vaiheeksi saavutusten esille nostamisen ja palkitsemisen (5). Toimiltaan vaihe on vaatimattomampi kuin neljä edellä olevaa, mutta vaikutuksiltaan se on muiden tasolla. Nykytilan selvittämiseen, tavoitetilan kirkastamiseen ja toteuttamiseen laitetaan valtavasti resursseja. Jos kaksi ja puoli vuotta muutoksen toteuttamisen jälkeen ei ole selvillä muutoksen saavutukset ja hyödyt, niin prosessi on jäänyt kesken. Lopputuloksen hämäräksi jääminen voi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen tulevaisuuden muutostilanteissa. Kyselyyn vastanneista puolet arvioivat, että heidän panostustaan muutoksen valmisteluun ei huomioitu riittävästi. Muutosta eivät tee vain muutamat henkilöt vaan se on kaikkien yhteinen ponnistus, jolloin sen huomioiminen on erittäin tärkeää työhyvinvoinnin ja motivaation kannalta.

Mallissa ei ole omana osanaan viestintää, koska viestinnän tulee olla punaisena lankana mukana koko muutoksen. Viestinnän perusviesti on koko ajan sama, mutta siihen lisätään tietoa aina sen mukaan, kun muutos etenee. Yhtenä tärkeimpänä asiana viestittää henkilöstöhallinnon asiat ja mahdolliset vaikutukset henkilöstön työtehtäviin.

Kyselyn tuloksena avoimissa vastauksissa tuli esille, että muutoksen jälkeen osa tehtävistä on liian yksipuoleisia. Työstä tulee rutiininomaista eikä siitä saa onnistumisen tunteita, mikä vaikuttaa työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Toisena tutkimustyön ehdotuksena on, että Rajavartiolaitoksen taloushallinnon tehtäviä tulisi tarkastella tietyiltä osin uudelleen. Tarkastelun alle tulisi ottaa tehtävien ja prosessien toimivuus, oikeanlaiset tehtäväkokonaisuudet, tehtävien vaativuusluokkien tasaaminen ja tehtävien laajuus vs. syvyys. Uudelleen tarkastelussa kaikkia tehtäviä pitää tarkastella tasapuolisesti eikä mitään tehtävää sovi jättää sen ulkopuolelle. Tehtävien uudelleen tarkastelu voitaisiin toteuttaa ehdotetun toimintamallin mukaisesti.

Hallinnon keskittämistoimille oli asetettu selkeitä säätötavoitteita ja Rajavartiolaitoksen taloushallinnon henkilöstömäärän tavoite on vuoteen 2018 mennessä 16 henkilöä. Jotta tavoitteeseen päästään, niin yhtenä kriteerinä oli automaatioasteen nostaminen. Rajavartiolaitoksen automaatioaste (sija 10/63, Valtiokonttori 2016) on keskittämisen ansiosta hyvä verrattuna muihin valtion kirjanpitoyksiköihin, mutta siinä on vielä paljon kehitettävää. Rajavartiolaitoksessa ei ole käytössä esimerkiksi TILHA-tilaustenhallintajärjestelmää, joka toisi apuja ostolaskujen automatiikkaan. Koska kaikkea automatiikkaa ei ole vielä pystytty täysimääräisesti hyödyntämään, arvioidaan taloushallinnon henkilöstön lukumäärän olevan 17 henkeä vuonna 2018. Rajavartiolaitoksen taloushallinnon tehtäviin käytetyt henkilötyövuodet ovat vähentyneet koko ajan,

mikä ilmenee kuviosta 25. Muutoksen jaloille saaminen vie aina oman aikansa, joten suunta on oikea.



Kuvio 25. Rajavartiolaitoksen taloushallinnon tehtäviin käytetyt henkilötyövuodet vuosina 2011-2015 (Rajavartiolaitoksen tulostietojärjestelmä 2016).

Kuviossa 25 on siis esitetty koko Rajavartiolaitoksen henkilöstön käyttämä työaika taloushallinnon tehtäviin. Vuosi 2014 oli ensimmäinen muutoksen vuosi ja henkilötyövuosivähennys vuoteen 2013 verrattuna oli 1,14. Ensimmäisenä vuotena ei suuria vähennyksiä odotettu syntyvän päällekkäisten suurten muutosten vuoksi. Menojen käsittely prosessi on Rajavartiolaitoksen volyymiprosessi ja siinä on ollut vähennystä 2,39 htv vuosien 2014-2015 aikana. Kirjanpito prosessin henkilötyövuosien vähentyminen 2014-2015 kertoo muutoksen vakiintumisesta ja juurtumisesta uudeksi toimintatavaksi. Jos menojen käsittely prosessi ei toimi kunnolla, niin kirjanpito prosessissa tehdään korjaukset. Näin ollen kummankin prosessin henkilötyövuosien väheneminen kertoo omalta osaltaan onnistuneesta muutoksesta.

5.1 Validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti käsittelee, että tutkittiinko sitä, mitä piti ja mittasiko valittu mittari sitä, mitä oli tarkoitus mitata (pätevyys). Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Verifiointi tarkoittaa tulosten todentamista. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi ei ole yksiselitteistä, joten arviointi voidaan ajatella kokonaisuutena ja tutkimuksen johdonmukaisuutena. Luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa voidaan arvioida esimerkiksi seuraavien asiakokonaisuuksien kautta: kohde ja tarkoitus, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat (esimerkiksi haastateltavat) ja heidän suhde tutkijaan, aikataulu, aineiston analysoiminen, tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset, raportointi sekä tutkijan oma sijoittuminen tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 133-138.)

John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen suurten muutosten prosessimalli on koeteltu ja se on yleisesti tunnettu. Siitä johdettu toimintamalli pitää testata käytännössä seuraavassa muutoksessa. Toisaalta muutokset eivät ole samanlaisia, joten toimintamallista on pyritty tekemään joustava.

Valtioneuvoston kanslian julkaisussa Keskushallinnon tukitehtävien alueellistaminen – työryhmäraportit (15/2004) jo vuonna 2004 työryhmän johtopäätökset ja esitykset olivat, että tulevaisuudessa valtion taloushallinto on sähköistetty, yksinkertaistettu, yhdenmukaistettu ja standardisoitu. Taloushallinnon palvelut voidaan keskittää palvelukeskuksiin ja kirjanpitoyksiköiden (silloinen termi oli tilivirasto) ja virastojen taloushallinnon tehtäviä tulee yksinkertaistaa, kehittää ja poistaa päällekkäisyyksiä. Työryhmän näkemys oli, että tietojärjestelmät tulee yhtenäistää ja ajanmukaistaa. (Valtioneuvoston kanslia 2004, s. 93.)

Valtiokonttori on tehnyt vuoden 2015 taloushallinnon tiedoista valtion kirjanpitoyksiköiden automaatioasteesta vertailun ja vertailussa parhaiten pärjäsivät pääsääntöisesti ne kirjanpitoyksiköt, joilla on keskitetty taloushallinto tai hankinnasta maksuun prosessin toimenpidesuosituksia ovat laajasti käytössä (hankinnasta maksuun prosessia ei käsitelty opinnäytetyössä). (Valtiokonttori, poimittu 14.4.2016.)

Keskittämistä, yksinkertaistamista ja automaatiota on suositeltu jo yli kymmenen vuotta takaperin. Valtiokonttorin mittausten mukaan keskittäneet kirjanpitoyksiköt ovat automaatioasteeltaan tehokkaampia. Nyt tehty taloushallinnon keskittäminen on Valtioneu-

voston kanslian työryhmän ja Valtiokonttorin tutkimusten ja suositusten mukainen toimenpide.

Kvantitatiiviseksi mittariksi on valittu käytetty työaika. Rajavartiolaitoksessa kirjataan työaika henkilöstöhallinnon järjestelmään toiminnoittain. Toiminnon sisältö ja sille kirjatavat työtehtävät ovat valtion tasolla määrätty yhtenäiseksi. Taloushallinnon toiminnoille kirjattu työaika kertoo sen, että paljonko henkilötyövuosia se vaatii ja paljonko ko. henkilötyövuosi maksaa (kirjatut tunnit per virkamiehen toteutunut palkka). Mittarin luotettavuuteen vaikuttaa se, että onko työajankirjaamisen ohjeet ymmärretty oikein ja tehdäänkö se riittävällä tarkkuudella. Toinen määrällinen mittari oli taloushallinnon henkilöstömäärä. Tämä on todennettavissa henkilöstöjärjestelmistä, että montako työntekijää taloushallintoryhmässä aloitti ja montako on tavoitetilassa.

Haastattelun kautta saatiin muutokseen vahvasti osallistuneiden näkemys siitä, että miten muutos onnistui ja mitä jatkossa tulee ottaa muutosprosesseissa huomioon. Vastaavasti kyselyllä kartoitettiin muutoksen kohteena olleiden henkilöiden näkemystä muutoksen onnistumisesta tutkimuskysymysten osalta ja laajemminkin. Tutkimuskyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi, joten se ei välttämättä edusta koko taloushallintoryhmän näkemystä. Viitekehyksen teorioiden, haastattelun ja kyselytutkimuksen perusteella kehitettiin malli tuleville muutoksille.

Haastateltavat olivat kollegoja (esimies ja vertaiset), joiden kanssa työskentelen päivittäin. Tuttavalliset välit tai esimies-alaisuhde voivat vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Oman näkemykseni mukaan tällaista ongelmaa ei ole, koska olemme työskennelleet yhdessä yli kymmenen vuotta. Haastattelutilanne ja -kysymykset olivat kaikille samat. Kyselyn avulla arvioitiin, että tapahtuiko muutosta ja tehostuiko toiminta vai oliko muutos vain näennäinen organisaatiomuutos. Tutkimuksessa on vastattu tutkimuskysymyksiin.

Lähteet

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Burnes, Bernard 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 6, 977-1002.

Korhonen, Matti 2015. Työturvallisuuspäällikkö. Rajavartiolaitos, Helsinki. Työyhteisötaitot – menetelmäpankki, koulutustilaisuus 3.9.2015.

Kotter, John P 1996. Muutos vaatii johtajuutta, alkuperäinen teos *Leading Change*. Suomalaiset oikeudet omistaa Oy Rastor Ab.

Kujanen, Pirkko 2016. Sektorin johtaja. Rajavartiolaitos, Helsinki. Haastattelu 5.4.2016.

Lundgren, Tiina 2016a. Talouspäällikkö. Rajavartiolaitos, Helsinki. Haastattelu 5.4.2016.

Lundgren, Tiina 2016b. Talouspäällikkö. Rajavartiolaitos, Helsinki. Ohjeistukset vuonna 2016.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos, Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen, Talentum Media Oy.

Mattila, Pekka 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen? Talentum Media Oy, Helsinki.

Martiskainen, Pentti ja Kleemola, Jussi 2015. Ministeriöiden yhteinen esimiesvalmennus, luentomateriaali. HMOV PublicPartner Oy, syksy 2015.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Moss Kanter Rosabeth 1990. Jättiläisten tanssi. Johtamisen ja urakehityksen haasteet 1990-luvulla. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu.

Ponteva, Katariina 2012. Muutoksessa. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WS Bookwell Oy, Juva.

Rajavartiolaitos 2012. Taloushallinnon kehittämistyöpaja. SWOT-analyysi 27.8.2012.

Rajavartiolaitos 2013a. Koulutussuunnitelma. RVLDno2012/5033, 19.6.2013.

Rajavartiolaitos 2013b. Taloushallinnon keskittäminen 11.4.2013 –muistio. RVLDno2012/5033, 12.4.2013.

Rajavartiolaitos 2015. Rajavartiolaitoksen yleisesittely 2015. Rajavartiolaitoksen intranet, <http://intra.raja.fi/toimintamme/rvle/hallinto/esittelymateriaalit>, poimittu 20.4.2015.

Rajavartiolaitos 2016a. Strategia 2022.

http://www.raja.fi/download/36720_RVLstrategia2012.pdf?0061245c17b9d288, poimittu 4.4.2016.

Rajavartiolaitos 2016b. Rajavartiolaitoksen yleisesittely 2016. Rajavartiolaitoksen intranet, <http://intra.raja.fi/toimintamme/rvle/hallinto/esittelymateriaalit>, poimittu 5.4.2016.

Rajavartiolaitos 2016c. Rajavartiolaitos lukuina.

http://www.raja.fi/tietoa/rajavartiolaitos_lukuina, poimittu 12.4.2016.

Rajavartiolaitos 2016d. Rajavartiolaitoksen tilinpäätös 2015.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-4. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Valtiokonttori 2008. Kaiku-palvelut, Helsinki. Ajattele muutos. Opas esimiehille ja kehittäjille. http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BE4616D35-4C0E-4B63-A82A-12C0BD5110BD%7D/76269_

Valtiokonttori 2016. Yhteenveto menojen käsittelyn tapahtumamääristä sekä automaation asteesta. Valtiokonttorin extranet, http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Taloushallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Valtion_taloushallinnon_prosessit/Prosessien_ohjaus_ja_toteutus/Prosessien_mittaaminen_ja_arviointi, poimittu 14.4.2016.

Wahlström, Kari 2014. Rajavartiolaitoksen hallinto- ja tukipalvelujen keskittämishankkeen väliarviointi, 20.8.2014.

Valtioneuvoston kanslia 2004. Keskushallinnon tukitehtävien alueellistaminen - työryhmäraportit. Valtioneuvoston julkaisusarja 15/2004.

Vehkalahti Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Väänänen, Kirsi 2016. Sektorin johtaja. Rajavartiolaitos, Helsinki. Haastattelu 5.4.2016.

TALOUSHALLINNON KESKITTÄMISEN TILANTEENSEURANTA 30.12.2013

Tehtävä	Huomio	Vastuu / aikataulu	Tilanne 06/13	Tilanne 12/13
SWOT- analyysi	Taloushallinnon keskittämisen analyysi	TLU		
Prosessikortit	1) Tulot 2) Menot 3) Kirjanpito 4) Suunnittelu- ja raportointi	TLU		
HY nykytilan kuvaus	Taloushallinnon tehtävät ja volyymit, taloustehtäviä tekevät henkilöt	TLU		
Palvelusektorien työjärjestykset	Hakuvaiheeseen 02/2013	TLU		
Henkilöstövalinnat	1.1.2014 aloittaa yhteensä 21 henkilöä	RVLE		
Koulutus				
Koulutussuunnitelma	Taloushallintoryhmä, syksy 2013 (muut koulutukset kokouskutsuna ao. sektorin kohdalla)	TLU		
Kustannus- ja kustannusvas- taavuus- hinnoittelu laskelmat ja RATU koulutus	29.8.2013 klo 930–1230 video	TLU, JIK	TLu materi- aali tehty	
Ratti-koulutus	22.10.2013 klo 12–16 RVLE <i>Haluttuja raportteja mukaan malliksi Kou- lutusrunko tehty. Malliraportit työn alla.</i>	KVÄ		
Taloushallinnon OT käsky ja opetusmateriaali	Taloushallintoryhmä 23.–24.10.2013	TLU, SEK		
Talouden perusteet ja menojen käsitteily (kirjaukset)	Sektorijohtajien määräämät <i>Kirjauksia ml. alvilliset momentit, ebf.t</i>	TLU, PKU		Käsky, ohjel- ma, materi- aali ok
Arvonlisäverokoulutus käsky	Taloushallintoryhmä 20.11.2013	TLU		
AT-koulutus	Uudet käyttäjät (3 henk)	TLU		
Rondo R8-koulutus hyväksyjille	3x1 tunti, joulukuu 2013, Käsky ok	PKU		
R8 koulutus taha-ryhmälle	10.12.2013 sovittu, käsky ok	TLU		
Kieku tietojärjestelmäkoulutus	Uusi aika helmi/maaliskuussa vko 7 Käsky tekemättä, käyttöönoton vahv. jälk.	TLU		Vko 7 käsky
Kieku BI koulutus määräraha- vastaullisille virkamiehille	Koulutus järjestetään Kiekun käyttöön- oton jälkeen.	KVÄ		
Excel-koulutus, kartoitus tar- peesta	Excel-kysely taha- ryhmäläisille <i>Kartoituk- sen tulokset saatu. Kaksi henkilöä jätti vastaamatta.</i>	KVÄ	16.8.20 13 menn.	
Excel-koulutus	Hki ja Kajaani 12.11. Esp, 14.11. Kni	KVÄ		
Lisäkoulutus	Tarpeen mukaan KIRJANPITO	SNI		vierihoi- toa
Lisäkoulutus	Tarpeen mukaan MENOT	PKU		susen luku- kinkerit
Lisäkoulutus	Tarpeen mukaan RAPORTOINTI	KVÄ		vierihoi- toa
Muut / hallinnolliset menette- lyt				
Työjärjestys tarkennus	Sijaisuudet, muutokset => Styks työjär- jestys 2014	TLU, SEK	90 %	Tahary kom- men- toinut
Taloussääntö	Lausunnonle kesällä => 20.9.2013	TLU	80 %	
Suunnittelu- ja seurantamäärä- ys 2014	Syksyllä luonnosversio, allekirj. 12/13	TLU	70 %	
Roolit ja oikeudet	Alustava kartoitus on tehty	TLU, SEK	50 %	
Käyttöoikeudet	Meritt (uudet: Hiltunen, Keränen)	TLU		6.9.13
Käyttöoikeudet	Rahahuollon perustietoilmoitus 1.1.2014	TLU		yht.hlö

				muutos
Käyttöoikeudet	Rondo R8 Taha-ryhmä	PKU		
Käyttöoikeudet	Rondo R8	PKU		15.11.13
Määrärahavastuullisten kartoitus	Kenelle oikeudet Kieku BI JA R8 (koulutustarve), teknos/henkos Karsittava asiataarkastajia ja hyväksyjä <i>Tiina on tehnyt excel-aulukon, joka lähetetään teknos/henkos:lle määrärahavastuullisten kartoittamista varten.</i>	TLU, PKU		
Käyttöoikeudet	AT asiakastuki (uudet: Koivusilta, Keskitalo, Heikkinen)	TLU		10.9.13
Käyttöoikeudet	First Card Nordea, myös matkaryhmä	JKA		1.3.14 alk.
Käyttöoikeudet	M2 tarkastajan oikeudet	TLU, MVI		
Käyttöoikeudet	Pohjola yrityspankki (Roivas U, Niinijärvi P)	TLU		
Käyttöoikeudet	Luottokunta: Varonen U, Mannonen P, Kujanen P	TLU		Poistot PKU SMA teke-mättä
Käyttöoikeudet	Infodata	SNI		yleis-tunnus
Käyttöoikeudet	Ratti	KVÄ		MKA, SMA
Käyttöoikeudet	VRK/Pirjo Hiltunen (sv-omasvastuut)			
Käyttöoikeudet	Netra	KVÄ		
Käyttöoikeudet	FOSS/Taija Malinen			
Käyttöoikeudet	Kpy-oikeudet: keskuskirjanpito ok maksuliike SN	TLU		Sari L Pirkko P
Käyttöoikeudet	Styks projektikansioon	TLU		
Käyttöoikeudet	SOHVI	PKU		
SAP GUI asennus		TLU+ao		Ulla J
Työvälineet, videoyhteys	Roivas, Vesikko, Keränen, Varonen, Hiltunen, Loponen, Kauppi	TLU, PKU		Erill. excel toim. VPS
Matkalaskujen hyväksyminen	Taluspäällikkö taha-ryhmän osalta	TLU		
Lomien hyväksyminen	Taluspäällikkö taha-ryhmän osalta, kuultuaan sektorijohtajia	TLU		
Kehityskeskustelut	Sektorijohtajat	TLU		
Yhteinen käsittely	Taloussääntö, työjärjestys, hallinnolliset menettelyt, muut asiat 2.10.2013	TLU		
Kieku muutokset				
Nimikkeet tarkastus	Vakiokustannuspaikka, laskuttajat, myyntitoimistot	TLU	tilanne 1.4.13	
Validointisäännöt tarkastus	Tulosityksikkö, kumppani, alv. mom. YC/YD- tositelajirajaukset, Poisto/romutus-tositelajit	TLU	1.4.13	21.10.13
Seurantakohteet	2014 organisaatio- ym. muutokset	TLU	1.4.13	15.11.13
Muutokset siirtymäsuunnitelman mukaan	Suunnitelma valmistuu joulutammikuussa	TLU		
Kieku- prosessikoulutus	Työohjeet, käsikirjat, prosessit 6.11.2013 klo 930-1400	TLU		
Kirjanpitosetori				
Työohjeet TULOT	Tulot, tarkistettava	SNI	60 %	
	Sakkojen käsittely -ohjeistus (ml. rahojen vienti)	SNI		

	Öljypäästömaksut/vakuudet –ohjeistus	SNI, ERO	30 %	
	Sairaankuljetuskorvaukset	SNI, PHI		
	Ohjeistus hallintoyksiköille laskutuspyynnöistä	SNI		
	Reskontran (nyk) ulkopuoliset tulot	SNI		
	Ohje/koonti ISF- menettelyistä - budjetointi - projektointi (->tiliöintimalliohje) - tulojen kirjaus, arvonlisävero - kom myynti/siirto, investointituki	TLU, SNI	On monessa ohjeessa erikseen	
Työohjeet KIRJANPITO	Kirjanpito, tarkistettava mm. sijaisuudet	SNI	95 %	99 %
	Frontex- ohjeistus uusittava (2009)	SNI, TMA	30 %	
	Kieku käyttöomaisuus ohje	TLU		
	Käyttöomaisuusohje materiaalikirjanpitäjille	ERO		Kiekun käytössä
	Kieku-tulot (RVL) ohje	SNI		SM ohjeella alkuun
Kirjanpito / lopputuotokset	Yhteinen työpaja 4.9.2013	SNI		
Menojen käsittely sektori				
Työohjeet MENOT	Menot, tarkistettava/täydennettävä	PKU	60 %	10.12. yhdessä kts.
	Laskutuslomakepohja (pientoimittajille)	SMA		
	Lomakepohja (maksuaikakorttiososten vastaanotot)	APD		
	Tiliöintimallit (tilaajille/laskuun)	PKU		2.10.13
	Maksuaikakorttien käsittely ohje	TLU		
	Sopimuskohdistus R8:ssa (Senaatti)	PKU		Vasta myöhemmin
	Ohjeistus HY:lle kuiteista, vastaanotoista (yhdessä teknos kanssa)	PKU, TLU		Virka-vaatteet, Maksuaikakortit ok. Muut palvelunalue
Itellalle yhteystietomuutokset	Palautettavat materiaalit skannauspalvelusta. Panimokatu 1	PKU		Itellan Helpdesk
Reititysohje Palkeille	Asiatarkastajat / reititysryhmä Työterveyslaskujen asiatarkastajat	PKU		
Sharepoint	Kolari esittelee ryhmälle 26.9.2013			
Rondo käyttöoikeudet	Muut asiatarkastajat 10/13 kuin taha-ryhmä / työterveyshuollon asiatarkastajat, muut. Karsinta??	TLU LLI		
Muut yhteistyötahot - selvitys	Materiaalisihteerit, hankkijat, keskitetty	PKU		teknos
	Maksuaikakorttiyhdyshenkilöt (HY)	TLU		Taha-ryhmä
	Projektipäälliköt (tiva, tipe jne)	PKU		teknos
Menot / lopputuotokset	Yhteinen työpaja 2.10.2013	PKU		
Suunnittelu- ja raportointi				

sektori				
Prosessikohtaiset työohjeet 2014	Suunnittelu- ja raportointi		20 %	
	Budjettilatausohje (Kieku BI)	TLU		
	Raportointiohje (Kieku BI) tarkistettava koulutuksen jälkeen 26.2.2014	TLU	99 %	99 %
	Kuluvan vuoden ennusteraportointi / palkat (Excel-pohjat, Kieku BI) (tarvitaan myös tulevan vuoden suunnittelun pohjaksi) <i>Huomioitava jaksot ja palkankorotukset (mistä lähtien korotukset on voimassa) Tarvittaessa asematasolle asti.</i>	MKA, KVÄ		Jatkuu vuodelle 2014
	Suunnittelun (budjetoinnin) periaatteet taha- järjestelmässä	TLU, SEK		
	Seurannan (kirjaamisen) periaatteet taha – järjestelmässä (tulot, menot)	TLU, SMA	tarkista	
Tulosjohtamisen uudistus (työ valmistuu syksyllä 2014)	1. vaihe: uudistamistarpeet (03-06/2013)			
	2. vaihe: uuden tulosjohtamismallin periaatteet (8-12/2013) <i>Uuden ratun excel-version teko on aloitettu.</i>	JIK		
	3. vaihe: tietotekninen ratkaisu <i>Tiedolta tarjous. Tilausta ei ole vielä tehty.</i>	KVÄ		
Hinnoittelulaskelmat periaatteet	Oltava pysyvä tapa. Dokumentaatio toistaiseksi tehdään kuten ennen, kun Kieku käytössä mahd. muutos (kom)	KVÄ, JIK, TLU	Tlu aloitettu pohjat...	
Yhteistyön tarkennus	Miten ryhmä osallistuu osastojen TMS prosessiin... <i>Touko-kesäkuussa osasto miettii rahoitustarpeet, ennusteet kuluvasta vuodesta. Elokuun loppuun mennessä esitykset TS/TTS-suunnitelmaan, sis mm rahoitus-tarvelomakkeen.</i> <i>Rahoitustarpeen selvittelyssä SuunRap-ryhmä avustaa tarvittaessa.</i>	KVÄ		Ratkeaa lopullisesti keväällä 2014
Palkkamäärärahojen suunnittelu	Pohjat (asemakohtainen jako?) <i>Tulevan vuoden suunnitelma perustuu kuluvan vuoden ennusteeseen, joten ennusteen laskentatapa olisi hyvä saada ensin valmiiksi</i>	KVÄ, MKA		
Raporttien kartoitus	Mitä erillisseurantoja HY:llä on, päästäänkö eroon a) uudella Ratti – tai BI raportilla b) uudella seukolla?	KVÄ, SMA		Nykyiset ratissa eri hallintoyksiköiden raportit on listattuna työohjeeseen. Satu kartoittaa LSMV/SLMV

				– akselia.
Perusmääräraharaportit valmis- telu	Palkat <i>Nämä pystyy tekemään vasta kun on siirrytty Kiekuun. Jos ei siirrytä, niin teh- dään raportit vanhojen pohjalta</i>	KVÄ	99 %	
	Muut toimintamenot, muut raportit	KVÄ	99 %	
Suunnittelu- ja raportointi / lop- putuotokset	Yhteinen työpaja 6.11.2013 <i>Ainakin työohjeen läpikäynti, kommentit ryhmäläisiltä</i>	KVÄ		
Viestintä muutoksesta	Kompassiin 12/13			

KYSELYLOMAKKEEN SAATEKIRJE

Hyvät vastaanottajat

Opiskelen Metropolia ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opinnäytetyössäni tutkin muutosjohtamista ja miten muutosjohtaminen tulisi hallinnon keskittämisessä hoitaa. Tutkimus tehdään toimintatutkimuksena.

Kyselyllä on tarkoitus selvittää taloushallintoryhmään nimettyjen henkilöiden näkemyksiä tehdystä muutoksesta ja sen sujuvuudesta sekä kehittämis ehdotuksia. Alan teorioiden ja antamienne vastausten perusteella kehitän RVL:n muutosjohtamisen prosessia. Syksyllä 2015 sivusimme lyhyesti asiaa, että oliko muutosjohtamista ja pääsiko siihen osallistumaan. Kaikki näkemyksenne ovat tervetulleita.

Kyselyyn on kutsuttu vastaamaan ne henkilöt, jotka olivat mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa muutosta ja/tai aloittivat taloushallintoryhmässä 1.1.2014. Kysely koskee taloushallinnon keskittämistä ja muutosprosessin onnistumista. Kyselyssä ei huomioida KIEKU tietojärjestelmän käyttöönottoa.

Kysely toteutetaan anonymiinä, joten siihen on luotu vain yksi yhteinen linkki. Kyselyä ei voi jättää kesken ja jatkaa myöhemmin. Kysely sisältää valintakysymyksiä, monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Toivon teidän kirjoittavan ajatuksianne myös avoimiin kysymyksiin, koska niistä saa hyviä ideoita.

<https://www.webpolsurveys.com/S/9A7D3EB8ADBD1E1A.par> (kopioi TUVE)

Arvostan suuresti, jos annat hetken aikaasi ja vastaat kyselyyn. Vastausaika on lyhyt ja **kysely sulkeutuu 8.4. klo 16.00.**

Ystävällisin terveisin

Sari Nira

MUUTOSJOHTAMINEN -KYSELYLOMAKE

1. Arvio muutoksesta. Asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 0 täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Minulle oli täysin selvää, miksi muutos toteutettiin.					
Mielestäni muutos oli onnistunut.					

2. Mikä onnistui muutoksessa erityisen hyvin?

3. Mikä onnistui muutoksessa huonosti?

4. Pääsitkö osallistumaan muutoksen suunnitteluun?

Kyllä	
Ei	
En, enkä halunnut- kaan	

5. Kerro miten osallistuit muutoksen toteuttamiseen (esim. osallistuminen palaveriin, ohjeiden kirjoittaminen jne.), jos vastasit kohdassa 4 "kyllä".

6. Miten nopeasti muutos tulisi toteuttaa siitä, kun päätös muutoksesta on tehty? Hallinnon keskittämisen päätös tehtiin loppukesästä 2012 ja muutos astui voimaan 1.1.2014.

Alle 6 kk	
6-12 kk	
1½-2 V	
yli 2 V	

7. Jäikö hallinnon keskittämisen valmistelulle mielestäsi riittävästi aikaa?

Kyllä	
Ei	

8. Onnistuivatko henkilöstövalinnat?

Kyllä	
Ei	

9. Jos vastasit kysymykseen 8 "ei", niin kerro miksi henkilöstövalinnat eivät onnistuneet.

10. Saitko mielestäsi riittävästi koulutusta?

Kyllä	
Ei	

11. Jos vastasit kysymykseen 10 "ei", niin minkälaista koulutusta olisit tarvinnut?

12. Sijoittuiko koulutus mielestäsi oikeaan ajankohtaan?

Kyllä	
Ei	

13. Jos vastasit kysymykseen 12 "ei", niin miten koulutus olisi pitänyt mielestäsi toteuttaa ja ajoittaa?

14. Miten muutostilanteissa viestintä tulisi mielestäsi hoitaa? Useampi vastausvaihtoehto on mahdollinen.

Tiedotustilaisuus	
Intra	
Sähköposti	
Tulevan organisaation kokouksissa	
Henkilökohtaisesti	

15. Muita ajatuksia siitä, että miten viestintä tulee hoitaa muutostilanteissa.

16. Miten haluat jatkossa osallistua muutosprosesseihin?

Osana ohjaavaa ryhmää	
Muutosagenttina (muutoksen puolesta puhujana, viestijä)	
Valmistamalla asiakirjoja, ohjeita yms.	
Osallistumalla kehittämiskokouksiin asiantuntijana	
En halua osallistua muutoksen valmisteluun	

17. Jos haluat osallistua muutoksen valmisteluun, mutta kohdassa 16 ei ollut sopivaa kohtaa, niin kerro miten haluat osallistua.

18. Miten henkilöstö saadaan näkemyksesi mukaan osallistumaan ja mukaan muutoksen valmisteluun ja toteuttamiseen?

19. Miten toiminta on muuttunut, millainen tilanne on nyt kaksi vuotta muutoksen jälkeen?

20. Jälkikäteen ajateltuna, muutos kannatti tehdä? Asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 0 täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Muutoksen kannattavuus					

21. Ennen työskentelyäni taha-ryhmässä tein joko kokonaan tai osittain taloushallinnon tehtäviä.

Kyllä	
Ei	

22. Osallistuin muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen alusta asti (syksystä 2012 alkaen)?

Kyllä	
Ei	

23. Sainko mielestäni riittävästi kiitosta ponnisteluista muutoksen eteen?

Kyllä	
Ei	

24. Miltä muutosprosessi tuntui?

Mielenkiintoiselta	
Hyvältä itsensä ja organisaation kehittämisprojektilta	
Ei aiheuttanut erityisiä tuntemuksia / neutraali suhtautuminen	
Ahdistavalta	

25. Lopuksi vapaa sana hallinnon keskittämisestä ja muutosprosessista

26. Miten näkemyksesi mukaan uusi toimintamalli (tehty muutos) vakiinnutetaan uudeksi toimintatavaksi?